

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

**ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



PROGRAMA DE MAESTRÍA

**MOTIVACIÓN Y LOCUS DE CONTROL DE LOS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN
PARA ASUMIR CARGOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN
BÁSICA REGULAR EN LA REGIÓN AREQUIPA - 2014**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN DOCENCIA
UNIVERSITARIA**

MANUEL OCTAVIO MARTINO FERIA

**PIURA - PERÚ
OCTUBRE 2015**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

**ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



PROGRAMA DE MAESTRÍA

**MOTIVACIÓN Y LOCUS DE CONTROL DE LOS PROFESIONALES DE LA
EDUCACIÓN PARA ASUMIR CARGOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN LA REGIÓN
AREQUIPA – 2014.**

TESIS

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN DOCENCIA
UNIVERSITARIA.**

MANUEL OCTAVIO MARTINO FERIA

PIURA – PERÚ

Octubre 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

**ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**MOTIVACIÓN Y LOCUS DE CONTROL DE LOS PROFESIONALES DE LA
EDUCACIÓN PARA ASUMIR CARGOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN LA REGIÓN
AREQUIPA – 2014.**

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR

.....
DR. JUAN JOSÉ JACINTO CHUNGA
PRESIDENTE

.....
DR. ZOZIMO DOMINGUEZ MORANTE
SECRETARIO

.....
MSc. JOSE MARTIN MERINO MARCHAN
VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

**ESCUELA DE POSGRADO
SECCIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



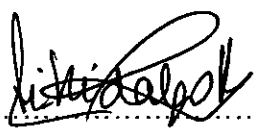
PROGRAMA DE MAESTRÍA

Motivación y locus de control de los profesionales de la educación para asumir cargos directivos en Instituciones Educativas de educación básica regular en la Región Arequipa – 2014.

**LOS SUSCRITOS DECLARAMOS QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS
ES ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA**


.....
MANUEL OCTAVIO MARTINO FERIA

AUTOR


.....
Dra. LILLIAM E. HIDALGO BENITES

ASESOR

© Manuel Octavio Martino Fera - 2015

Todos los derechos reservados

DEDICATORIA

Dedico este trabajo,

A toda mi familia, de quién aprendí a entender los problemas como oportunidades de lucha por materializar un sueño.

A los varones y mujeres que con talento y abnegación, a lo largo y ancho de todo nuestro País, no claudican en su afán de legar una mejor educación a las nuevas generaciones.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo qué hacer, alguien a quien amar y alguna cosa qué esperar” (Thomas Chalmers).

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud ante todo a Dios por haberme permitido culminar satisfactoriamente este desafío.

Mi agradecimiento a la Dra. Lilliam Enriqueta Hidalgo Benites, Asesora de tesis, por haber confiado en mí, de quien he recibido la dirección y las aportaciones imprescindibles para realizar este trabajo de investigación.

A los postulantes a cargos directivos de EBR de la Región Arequipa inscritos en el curso de capacitación a cargos de Director y Subdirector del convenio MINEDU, y a todas las personas que contribuyeron de diferente manera a realizar esta investigación que significará un gran logro en mi futuro profesional.

RESUMEN

El Ministerio de Educación ha decidido potenciar el rol de los directores de las instituciones educativas públicas, para convertirlos en líderes pedagógicos que influyan en el mejoramiento de la calidad de la educación. Ello ha implicado el inicio de convocatorias para cubrir por concurso dichas plazas.

La presente investigación busca identificar cual es la motivación y el locus de control que tienen los profesores postulantes a los cargos de Director y Subdirector.

Los resultados encontrados evidencian una motivación por el logro y un locus de control interno, sin dejar de lado la motivación económica por ocupar los cargos directivos de la principal y más importante instancia de gestión educativa.

Palabras clave: motivación, locus de control, directores.

ABSTRAC

The Department of Education has decided to promote the role of the directors of the educational public institutions, to turn them into pedagogic leaders who influence the improvement of the quality of the education. It has implied the beginning of summons to cover for contest the above mentioned squares.

The present investigation seeks to identify which is the motivation and the locus of control that have the teachers candidates to the charges of The Director and Assistant director.

The opposing results demonstrate a motivation for the achievement and a locus of internal control, without leaving of side the economic motivation for occupying the managerial charges of the principal one and more important instance of educational management.

Key words: motivation, locus of control, the directors

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
ABSTRAC	IV
INTRODUCCION	VII
I. PLAN DE INVESTIGACIÓN	01
1.1 Planteamiento del problema	01
1.2 Formulación del problema	06
1.3 Objetivos	06
1.3.1. Objetivos General	06
1.3.2. Objetivos Específicos	06
1.4 Justificación	07
II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION	15
2.1. Antecedentes de la investigación	15
2.2 Bases teóricas sobre Motivación laboral y Jerarquía de las necesidades	24
III. MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	50
3.1. Tipo de estudio	50
3.2. Diseño de estudio	50
3.3. Población y muestra	50
3.4. Hipótesis de la investigación	54
3.5. Variables	54
3.5.1. Definición Conceptual	54
3.5.1.1. Motivación	54
3.5.1.2. Locus de Control	54
3.5.2. Definición Operacional	55
3.5.2.1. Motivación	55
3.5.2.1.1. Dimensiones	55
3.5.2.2. Locus de Control	55
3.5.2.2.1. Dimensiones	56
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.7. Método de análisis de datos	57

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	58
4.1. Discusión de Resultados	58
4.2. Fiabilidad de los Instrumentos	59
4.3. Resultados	60
4.4. Implicaciones para la Gestión Educativa	63
4.5. Implicancias con la Gestión Directiva Escolar	64
CONCLUSIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	
. Anexo 01: Cuestionario a docentes	71
. Anexo 02: Cuestionario de Escala de Locus de Control	72
TABLAS	
. Tabla N° 01 – Correlación entre Variables	62

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación del Perú (en adelante MINEDU), está realizando diversos esfuerzos para contribuir a elevar la calidad de la educación de nuestro país. Tiene especial importancia en la actualidad la implementación del Programa Nacional para la Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas en cumplimiento de la Ley N° 29944 de Reforma Magisterial y su Reglamento, cuya etapa de Inducción viene siendo llevada a cabo en todo el País por cuatro entidades formadoras, entre las que se cuenta la Universidad Nacional de San Agustín.

A fines del año 2013 se convocó a los profesores a participar en el Concurso de acceso a cargos de Director y Subdirector de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular. En Arequipa se inscribieron 1813 profesionales de la educación para 455 vacantes.

Los postulantes a cargos de Director y Subdirector son previamente capacitados para luego someterse a una evaluación excepcional o una evaluación de acceso. Uno de los aspectos sobre los que se está incidiendo es el de fortalecer las competencias en gestión de los futuros directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas.

Los futuros directores y subdirectores serán designados por un periodo de tres (3) años en el cargo y recibirán formación en servicio de modo sistemático hasta el 2017, a través de tres etapas de capacitación: etapa de inducción (2014-15), etapa de especialización (2015-16) y etapa de reforzamiento (2017).

A través de la capacitación se tiene como propósito desarrollar progresivamente las competencias personales y profesionales, las competencias de gestión de las condiciones del aprendizaje y las competencias que faculten al directivo escolar para orientar procesos y prácticas pedagógicas como auténtico líder pedagógico.

La importancia del cargo amerita que la selección de profesionales en educación para ocupar cargos directivos y luego formación continua que recibirán, debe realizarse con el mayor cuidado y exigencia para lograr el objetivo de convertirlos en auténticos líderes pedagógicos.

En nuestro estudio partimos además del supuesto que en el buen desempeño de los futuros directores influirán significativamente algunas características personales específicas como la motivación y el locus de control.

Por lo expuesto líneas arriba, decidimos realizar la presente investigación que responde a las siguientes interrogantes:

Pregunta principal:

- ¿Existe relación entre el tipo de motivación para ser director de una institución educativa de EBR y el locus de control de los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa?

Preguntas Secundarias

- ¿Qué tipo de motivación predomina entre los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa?
- ¿Qué locus de control presentan los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa?

Para llevar a cabo la investigación aprovechamos la "Capacitación de profesores, directores y subdirectores inscritos en el concurso de acceso a cargos de Director y Subdirector de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular-2013" ejecutada en el marco del Convenio 003-2014-MINEDU, firmado entre la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas (DIGEDIE) como representante del Ministerio de Educación y la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA), llevada a cabo del 10 de febrero al 8 de junio del año 2014. Los instrumentos utilizados, se aplicaron en junio del mismo año.

Como toda empresa humana, hubo una serie de dificultades en el proceso de ejecución de este trabajo que fueron superadas y se convirtieron en factores de motivación para seguir la investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que hicieron posible realizar esta investigación y los invito a su lectura crítica.

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La mundialización del conocimiento ha originado en las últimas décadas cambios vertiginosos, frente a los cuales debemos procurar prepararnos para asumirlos exitosamente. También es pertinente anotar, que en sociedades como la nuestra se mantienen brechas de desigualdad, exclusión y discriminación que reclaman juntar voluntades y esfuerzos para lograr la equidad e inclusión con igualdad de oportunidades para todos. Superar las brechas de inequidad (entre escuela pública y privada, escuela urbana y rural, entre niños y niñas, entre pobres y no pobres) y la igualdad de oportunidades de aprendizaje para todos los peruanos se constituyen en un desafío para quienes trabajan como responsables de la formación de nuevas generaciones de profesionales en los centros de educación superior, como también para autoridades, especialistas y directivos responsables de la formación en servicio de los profesionales de la educación.

Frente a esta problemática, en las últimas tres décadas se han realizado esfuerzos en el sector educativo nacional que podríamos resumir brevemente:

- **Diagnóstico de la educación peruana.** 1993-1994 PNUD, GTZ, UNESCO y MED. Plan de acción MECEP: Mejoramiento de la calidad de la educación primaria. El BID trabajó un proyecto en educación secundaria y GTZ con la educación bilingüe, desaparecida de la organización del MED.

- **Programas de apoyo social** relacionados con la nutrición y la salud.

- **Reforma curricular centrada en la articulación del Programa de Inicial y Primaria.** Nuevo enfoque pedagógico currículo por competencias. La secundaria se redujo a cuatro años y se implementó el bachillerato. Programas de informática educativa, en primaria Infoescuela y el programa Huascarán, para instalar 5000 módulos en escuelas rurales y urbanas (Ministerio de Educación, 2001-2006).

□ **Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD)** de 1995 al 2001, capacitó a 159,345 docentes de inicial, primaria y secundaria a nivel nacional para que se apropien del nuevo enfoque pedagógico (Sánchez Moreno y otros, 2006).

□ **Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGGED):** capacita a directivos en herramientas de gestión educativa.

□ **Creación de la Unidad de Medición de la Calidad educativa-UMC** (1996). Instancia técnica del Ministerio de Educación.

□ **Diseño de un nuevo currículo para los Institutos Pedagógicos** con recursos y asesoría técnica alemana (1997).

□ **Desarrollo del programa de Infraestructura Educativa.** Construcción de locales escolares e implementación de mobiliario y equipamiento educativo.

La gestión de los directivos escolares de educación básica regular, relacionada con el estudio de las variables que originan la presente investigación, a partir de la década de los años noventa se vio sometida a propuestas afines a la tendencia en toda la región latinoamericana de realizar reformas educativas caracterizadas básicamente por procurar dar mayor autonomía a las escuelas, propiciar el financiamiento extranjero, promover actividades de capacitación docente y de expansión educativa. No obstante en esta década se acentuaron las deficiencias del sistema educativo que no fue capaz de atender las necesidades educativas del país. Se brindaba educación, había cobertura educativa, pero sin calidad. La gestión educativa con mirada gerencial se mantuvo como constructo mental en algunos directivos formados en esta época por instituciones que asumieron la formación en administración educativa y escuela de directivos.

Posteriormente se empieza a trabajar para la mejora de la calidad del sistema educativo por presión de los organismos internacionales, como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las Naciones Unidas y sus organismos, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otros.

A partir de la formulación del Proyecto Educativo Nacional en los gobiernos sucesivos, se sientan las bases de una gestión por resultados y rendición de cuentas (accountability).

Si bien en los últimos años, desde el Ministerio de Educación, se viene impulsando la actualización profesional de los directivos escolares de instituciones educativas públicas, la meta de atención ha sido muy reducida y evidentemente no se han logrado los objetivos por mejorar la gestión escolar. La explicación estaría dada por que los contenidos de la actualización profesional desdeñaron el rol del director como líder pedagógico.

Partiendo del documento de trabajo "Rol del director como factor asociado"¹, inferimos que la falta del liderazgo pedagógico del director se manifiestan en aspectos como:

- a) Dificultad para propiciar un clima institucional favorable entre los miembros de la comunidad educativa, por la inhabilidad para establecer acuerdos y consensos que permitan un armonioso trabajo en equipo. La causa bien podría explicarse por la obligación del director en dedicar el 95 % de su tiempo a tareas administrativas.
- b) Desconocimiento de los procesos pedagógicos por parte del directivo escolar, que se refleja en una ausencia de liderazgo pedagógico que dificulta promover el desarrollo profesional del equipo docente, realizar un plan de capacitación y monitoreo en las aulas, acompañado de espacios de retroalimentación, con orientación de la reflexión conjunta que le lleve a brindar un soporte pedagógico a los docentes para mejorar su práctica pedagógica; y le impide dar impulso a las comunidades de aprendizaje y estrategias de autoformación permanente. Los directores de las escuelas focalizadas PELA - durante un ejercicio de diagnóstico de sus prácticas de gestión, manifestaron que el 95% de sus actividades están centradas en tareas administrativas, todas ellas demandas por el Ministerio de Educación (MED), Dirección Regional de Educación (DRE) o Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). En muchos casos consideraban que

sus tareas pedagógicas estaban solamente relacionadas a la supervisión de sus docentes en relación al cumplimiento de su plan anual o aspectos relacionados a su asistencia o su permanencia en la IIEE. Sólo un 2 % manifestó que trabajaba aspectos pedagógicos con sus docentes (OAAE, 2011).

- c) Escasa importancia a la necesidad de propiciar la participación de madres y padres de familia en el quehacer educativo, a pesar que se considera la intervención de la familia y organizaciones de la comunidad en la tarea y gestión educativa, por ejemplo el CONEI existe de manera nominal. Por lo cual la participación y el seguimiento a este tipo espacios u otros son casi inexistentes frente a la cantidad de demandas que debe atender el director.
- d) Pérdida de tiempo e interrupciones de la labor académica en el aula y en la institución por actividades y compromisos extracurriculares. Las investigaciones ponen en evidencia que los estudiantes cuyo trabajo en aula se ve permanentemente interrumpido, sean por factores internos o externos, ven disminuido su rendimiento en 4 puntos en Lengua, respecto de quienes no se ven afectados por ellas.
Por otra parte, por cada día de clase que se suspende el rendimiento en Lengua disminuye en 0,50 puntos. Así, si en un aula se suspenden 20 sesiones de clases y en otra ninguna, los estudiantes de esta última obtienen 10 puntos más en el rendimiento en Lengua. (Cueto, Ramírez y León, 2003).
Un informe realizado por la Oficina de Apoyo a la Administración (OAAE, 2009 y 2010) manifiesta que a nivel de las instancias de gestión educativa, la pérdida de tiempo de enseñanza se agrava por la falta de supervisión de las instancias de gestión descentralizada al cumplimiento del total de las horas señaladas para el año escolar.
- e) Escasa o nula formación en gestión escolar a los docentes que asumen el cargo de director directivo.

Es preciso resaltar que una abrumadora mayoría de directivos de II.EE. públicas del Perú al asumir el cargo de director o subdirector solo tiene

como formación profesional la docencia, es decir están formados básicamente para planificar, implementar e impartir clases en un aula. Debido a esa necesidad de formación continua y de especialización, explicaría que cuando el docente asume el cargo de director considera a la gestión escolar en forma convencional como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura piramidal, manteniendo a la comunidad educativa en un rol subordinado y al margen de la toma de decisiones.

- f) Insuficiente autonomía para organizar la calendarización del año escolar adecuándolo a las características geográficas, económicas productivas y sociales de la localidad, teniendo en cuenta las orientaciones regionales, que permitan garantizar el cumplimiento efectivo del tiempo de aprendizaje, en el marco de las orientaciones y normas nacionales dadas por el Ministerio de Educación para el inicio del año escolar.
- g) Inadecuado manejo y gestión de recursos para mejorar la IIEE. La investigación llevada a cabo por el Banco Mundial (2010), referente al Programa de Mantenimiento Preventivo (PMP)¹ de la infraestructura escolar y del Programa de Fondos concursales del FONDEP², evidencia las limitadas competencias de los(as) directivos de las escuelas públicas del país, para el manejo eficiente de recursos.
- h) Inapropiada gestión de los materiales educativos en la distribución y uso oportuno en las aulas para el logro de los aprendizajes. Ello se debe muchas veces a que los directivos tienen que enfrentar el problema de la indiferencia e ineficacia de la gestión de la DRE y UGEL, que con frecuencia obstaculizan la fluidez de los procesos para gestionar recursos sus II.EE. lo que se constituye en una pérdida enorme en tiempo y en recursos para los equipos de directivos y subdirectivos.

¹ El Programa de Mantenimiento Preventivo (PMP) de la infraestructura escolar tuvo como objetivo mejorar las condiciones de mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento de las escuelas.

² El Programa de Fondos Concurales del FONDEP tuvo como objetivo transferir recursos a las escuelas para el financiamiento de proyectos de innovación educativa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Pregunta principal

¿Existe relación entre el tipo de motivación para ser director de una institución educativa de EBR y el locus de control de los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa?

1.2.2. Preguntas Secundarias

¿Qué tipo de motivación predomina entre los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa?

¿Qué locus de control presentan los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el tipo de motivación y el locus de control de los postulantes de la Región Arequipa inscritos al concurso de acceso a cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular.

1.3.2 Objetivos específicos

Establecer el tipo de motivación predominante en los postulantes inscritos en el concurso de acceso a cargos de director y subdirector en la región Arequipa.

Determinar el tipo de locus de control que predomina en los postulantes inscritos en el concurso de acceso a cargos de director y subdirector en la región Arequipa.

1.4 Justificación

El presente trabajo de investigación se fundamenta, por un lado, en la importancia que tiene conocer el tipo de motivación que impulsa a un docente a procurar cargos directivos, como expresión de una diversidad de necesidades humanas pasibles de ser satisfechas a través de su actividad laboral o profesional, y por otro lado, en conocer cuál es la expectativa generalizada de control sobre los refuerzos que permitirá clasificar a los postulantes a cargos directivos como sujetos internos o sujetos externos. Los primeros son aquellos que se caracterizan por atribuir a su propia conducta cualquier resultado obtenido en su quehacer profesional o personal; en tanto que los sujetos externos atribuyen las consecuencias de sus conductas a factores que no pueden controlar como la suerte, el destino o a otras personas (Rotter, 1966 en Linares 2001).

Empezaremos definiendo a la motivación como una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción, las motivaciones son tantas como los individuos y se les agrupa en dos tipos: motivaciones intrínsecas y motivaciones extrínsecas. Las primeras surgen del mundo interno de cada individuo y su satisfacción se logra a través de recompensas experimentadas al influjo del amor por la actividad laboral que se realiza. El segundo tipo de motivación, surge del mundo externo al individuo y su satisfacción o no, está dado por las recompensas o castigos provenientes del ambiente en el que se mueve.

Lo que se pretende en la presente investigación es **en primer lugar** conocer e identificar cuál de esos factores es predominante en los participantes de la Capacitación de profesores, directores y subdirectores inscritos en el concurso de acceso a cargos de Director y Subdirector de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular.

Los resultados de esta investigación podrán ser tomados como referencia sobre qué les motiva a los profesores a postular a un cargo directivo. Además de los

instrumentos quedan como propuesta para ser tomadas en cuenta para posteriores investigaciones.

En general, la labor docente en el proceso enseñanza aprendizaje desde el nivel básico hasta el nivel superior, un quehacer profesional complejo, difícil, desafiante, pero también hermoso, pues tiene como finalidad fundamental la de contribuir a humanizar la educación en particular y la sociedad en general, a través de sus actores, procesos y actividades orientadas a la formación integral de las personas.

Para el adecuado funcionamiento del sistema educativo formal se necesita la participación de las distintas instancias de gestión educativa descentralizadas, y entre ellas la más importante y primera: la institución educativa.

Es precisamente en las instituciones educativas en las que se concreta el currículo y con él toda la intencionalidad formativa en un lugar y tiempo determinados; es en las instituciones educativas donde participan sinérgicamente los estudiantes, docentes, padres de familia, directivos, autoridades, que utilizan la infraestructura, equipamiento, y materiales necesarios para desarrollar adecuadamente su noble misión.

Concordamos en que todos los factores son importantes, pero sin duda el más relevante es el factor humano, y entre ellos los profesionales de la educación y más aún el (la) Director (a) de la escuela, que tiene que gestionar una organización compleja y hasta problemática y difícil, pero gratificante cuando se logran las metas y objetivos propuestos cada día, cada mes, cada semestre, cada año para el desarrollo integral de los niños, adolescentes o jóvenes.

Actualmente en nuestro país, las Políticas de Estado (política 14 del PEN y Política 6 del PESEM del Sector Educación), se orientan al fortalecimiento de las instituciones educativas y como parte de esas políticas, están las acciones dirigidas a favorecer y empoderar la figura de los directivos de la institución educativa; para ello desde el 2013 se pretenden cubrir por concurso estos importantes cargos.

En Arequipa se inscribieron 1813 profesionales de la educación y de ellos 1554 se matricularon en la Capacitación de profesores, directores y subdirectores inscritos en el concurso de acceso a cargos de Director y Subdirector de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular, que la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Agustín, viene desarrollando en el marco del Convenio 003-2014 MINEDU-UNSA.

Es evidente que el éxito de la gestión de los futuros directivos de las instituciones educativas dependerá de su formación, profesional tanto inicial como continua, de la ética de su desempeño como profesionales y fundamentalmente de su compromiso e identificación y en ello consideramos que es relevante conocer cuáles son las principales razones que tiene un profesional de la educación, en las condiciones y retos actuales, que los motivan o bien para seguir el cargo directivo (a los actuales directivos) o bien incursionar en el concurso anunciado para asumir el cargo ya sea de Director o Subdirector de una institución educativa.

Entendemos por motivación a la fuerza que vigoriza, dirige y sostiene los esfuerzos de un profesional de la educación en éste caso para concursar y en el futuro para ejercer un cargo directivo. Un licenciado en educación o profesor altamente motivado trabajará más intensamente, buscando acceder al cargo al que postula y posteriormente ejercerlo. Con motivación y habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esa persona será altamente productiva.

Conocer el tipo de motivación que impulsa a los maestros y maestras para asumir estos importantes cargos directivos (Director y Subdirector de una institución educativa), permitirá afinar políticas, tanto de selección, capacitación continua y evaluación de los futuros directivos que permitan optimizar su desempeño en el cargo y a la vez corregir o superar situaciones que no favorecerían una adecuada selección o desempeño.

En segundo lugar lo que se pretende en la presente investigación es conocer e identificar las expectativas de control del reforzamiento a través del concepto locus de control.

El concepto locus de control se refiere al grado con el que el individuo cree controlar su vida y los acontecimientos que influyen

en ella. En términos generales, constituye una expectativa generalizada o una creencia relacionada con la previsibilidad y estructuración del mundo. Cuando un sujeto percibe que un determinado evento reforzador es contingente con su propia conducta, es decir, considera que ejerce influencias importantes sobre el curso de su propia vida, se dice que tiene un control interno del refuerzo; si por el contrario, un sujeto percibe un refuerzo como una consecuencia indirecta de su comportamiento y posee la creencia de que estos acontecimientos están determinados por fuerzas externas fuera de su alcance, tal como la suerte o el destino, se dice entonces que tiene un control externo del refuerzo (Penhall, 2001).

De lo expresado en el párrafo anterior se deduce la importancia de saber el tipo de locus de control que poseen los postulantes a cargos de directivo escolar en las instituciones educativas públicas. Se entenderá mejor los problemas de actitud, responsabilidad, satisfacción y bajo desempeño, que tienen que enfrentar los alumnos, profesores y padres de familia cuando tienen como director o directivo escolar a una persona carente de iniciativa y desinteresados en cooperar con los demás. La presente investigación sobre el locus de control permitirá explicar -por lo menos parcialmente- los motivos por los cuales algunas personas en funciones directivas permanecen a la expectativa, con una actitud dependiente, contemplativa, esperando que otros tomen las acciones y decisiones por ellos, esperando que sea la suerte la que decida su futuro, no se consideran capaces de influir positivamente en su destino. Quizá posee metas pero no se deciden a emprender acciones para alcanzarlas. Las diferencias entre las actitudes que adoptan los profesionales en educación están en su perfil de locus de control.

En su teoría del aprendizaje social Rotter sostiene como ideas principales, que la personalidad representa una interacción del individuo con su medio ambiente y que no se puede hablar de la personalidad de un individuo, de modo independiente de su ambiente; así mismo, la describe como un ente relativamente estable de respuestas potenciales a ciertas situaciones particulares. (Rotter, 1981)

Las experiencias de la vida permiten que las personas vayan construyendo creencias del por qué ocurren sus reforzamientos y sobre la posibilidad de intervenir favorablemente en las ocurrencias y construir, de este modo su propio

futuro. De tal manera que las personas buscan con sus acciones maximizar sus reforzamientos, evitando al mismo tiempo castigos y experiencias negativas.

La Teoría del Aprendizaje Social de Rotter (1981), explica la conducta humana en términos de una continua interacción entre los determinantes cognitivos, conductuales y ambientales. Esta teoría otorga una función importante a las expectativas de control del reforzamiento a través del concepto locus de control.

Como se ha explicado párrafos arriba, el concepto de locus de control se refiere al grado con que el individuo cree controlar su vida y los acontecimientos que influyen en ella. En términos generales, constituye una expectativa generalizada o una creencia relacionada con la previsibilidad y estructuración del mundo. Cuando un sujeto percibe que un determinado evento reforzador es contingente con su propia conducta, esto es, considera que ejerce influencias importantes sobre el curso de su propia vida, se dice que tiene un control interno del refuerzo; si por el contrario, un sujeto percibe un refuerzo como una consecuencia indirecta de su comportamiento y posee la creencia de que estos acontecimientos están determinados por fuerzas externas fuera de su alcance, tal como la suerte o el destino, se dice entonces que tiene un control externo del refuerzo (Penhall 2001). Según Manstead y Van Der Pligt (1998)..." se puede considerar que el mayor o menor control conductual percibido está formado por dos elementos, uno interno orientado a la auto-dirección y otro externo, correspondiente a factores ajenos al sujeto, orientados a otras personas, o al azar, y que dificultarían o facilitarían, la realización de la conducta que permite obtener o eliminar premios o castigos. En este sentido el, locus de control es una relación entre la conducta del individuo y la consecuencias de ésta.

Es oportuno afirmar también, en tercer lugar, que otra razón importante para llevar a cabo la presente investigación, es que desde el año 2007 la Universidad de San Agustín, a través de la Facultad de Ciencias de la Educación, desarrolla o implementa una serie de convenios interinstitucionales con el MINEDU y con ellos la oportunidad de tener contacto directo con los profesionales de la educación en servicio. Sin embargo, la mayoría de las veces solo nos limitamos al proceso de enseñanza-aprendizaje, desaprovechando una excelente oportunidad para cumplir con una de las finalidades de la universidad: la labor investigativa.

El presente esfuerzo pretende cubrir ese vacío y estimular futuras investigaciones y por qué no, incluir en los próximos convenios un rubro referido a la ejecución de investigaciones a fin de mejorar permanentemente la educación en general y nuestra labor como universitarios comprometidos con nuestra realidad.

Finalmente, en relación al concepto sobre cargos directivos, la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial (LRM) y su Reglamento aprobado por D. S. N° 004-2013-ED definen su artículo cuatro (4) al profesor como al “profesional de la educación, con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente calificadas...” y en su artículo 18, regula las disposiciones, criterios, procesos y procedimientos para la formación y capacitación de directivos, afirmando: Fortalecer las competencias del profesor que ejerce cargos directivos para consolidarse como líder del Proyecto Educativo Institucional, además de gestionar con eficacia y eficiencia los recursos de la institución educativa, con miras al progresivo empoderamiento de la institución educativa como primera instancia de Gestión Educativa Descentralizada. Introduce en la formación aspectos pedagógicos, administrativos, financieros y organizacionales que le permitan ejercer un liderazgo pedagógico e institucional, centrado en la persona, que propicie el buen clima escolar y la reducción de los conflictos interpersonales.

Además, el Reglamento de la Ley General de Educación N° 28044, reafirma la importancia de la formación en servicio, señalando en su artículo 43, que el MINEDU garantiza el funcionamiento del Programa Nacional de formación continua de docentes de instituciones educativas públicas, durante toda su vida profesional. Entre sus objetivos figura, promover el desarrollo personal, cultural y profesional de docentes y directores de las IIEE.

Todo lo establecido en la dos citadas Leyes, se complementa con dispositivos legales de menor jerarquía pero de igual trascendencia, como la Resolución de Secretaría General N° 1882-2014-MINEDU que aprueba la Norma Técnica “Normas para la organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva”; la Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, que aprueba los lineamientos denominados “Marco de Buen Desempeño del Directivo”.

La legislación vigente en el sector educación, que inició con visos de reforma educativa en el Perú desde la promulgación de la LRM el año 2012 luego de unificar los dos regímenes laborales vigentes desde 1990 y 2007, modifica en su totalidad la regulación laboral para los docentes. Nuestra legislación actual establece la meritocracia como un enfoque de organización de instituciones sociales, en donde la permanencia en un nivel específico de la estructura, el declive de esa posición o la conquista de posiciones superiores son producto del mérito, concebido como la capacidad individual que sumado al espíritu competitivo permite alcanzar los logros propuestos. Bajo este enfoque, las variables exógenas al ejercicio profesional, tales como la cultura, la etnia o la clase, no debieran influir en la manera de organización; este enfoque meritocrático se opone al tradicional enfoque credencialista que premia la acumulación de certificaciones y la antigüedad.

Para que un docente de carrera en el Perú sea designado como director o subdirector en una institución educativa pública, debe aprobar una evaluación de acceso al cargo; este enfoque meritocrático de la regulación laboral ubica a nuestro País como de “segunda generación de carreras docentes” en América Latina, que responde al periodo de los Estados neoliberales y comprende el periodo entre la década de 2000 hasta la actualidad. En esta generación, la eficiencia y el control se constituyeron en los ejes organizadores de la vida laboral de los profesores y se caracteriza por que quien ocupa el puesto de trabajo es el profesional mejor capacitado, según un conjunto de indicadores previamente establecidos. Esta centralidad en el puesto supone además impacto en dos asuntos fundamentales: salarios diferenciados por niveles de desempeño, pérdida de la estabilidad laboral, promoción horizontal y evaluación del desempeño.

Los Países de “primera generación de carreras docentes”, se caracterizan por que su legislación se enmarca en dispositivos dados entre los años 1950 a 1990 y es burocrática, larga permanencia en los cargos directivos, ascenso vertical y enfoque credencialista que premia certificaciones y antigüedad.

El Marco del Buen Desempeño Directivo es referente especial de la LRM, que describe las necesidades y demandas del docente que asume cargos directivos en el sistema educativo nacional; su propósito es fortalecer sus competencias personales y profesionales, revalorar socialmente su rol en la sociedad para ser capaces de ejercer un liderazgo pedagógico e institucional en las escuelas

públicas, con compromiso y responsabilidad con las políticas institucionales, locales, regionales y nacionales del sector educación.

El documento citado en el párrafo anterior, establece como competencias a lograr por todo directivo: (1) la conducción de la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje, (2) la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, (3) favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos, (4) el liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de los aprendizajes, (5) la promoción y liderazgo de una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, (6) la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje que corresponden a las competencias mínimas que el directivo de una institución educativa debe evidenciar en su desempeño cotidiano.

II. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para la realización de este estudio, se toman como referencia, una serie de trabajos de investigación, que permiten dar un aporte y servir como base para la realización del estudio. A continuación se presentan en orden cronológico algunas investigaciones sobre motivación primero y sobre locus de control después.

Sobre la motivación, Arturo Caballero Cabazos en la tesis titulada "Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel Medio Superior." En el año 2003 – México, cuyo objetivo fue identificar los factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior, llegando a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los instrumentos de recolección de datos aplicados, se encontró que tanto al inicio de su labor docente como al momento de realizar la investigación, las óptimas condiciones de trabajo no son un incentivo para estimular la productividad de los empleados, reflejándose en un irrelevante 3.85% de los examinados, por lo cual es irrelevante como motivante para un buen desempeño laboral.
- De acuerdo con la comparación de los cuadros, la ascendencia de puestos en el escalafón tampoco constituye un incentivo para mejorar o estimular la productividad de los empleados. En los resultados finales de esta investigación aparece en las respuestas de los encuestados en un 7.7 %respecto al inicio de su incorporación a la docencia y en la actualidad, aparece esta hipótesis con un irrelevante 7.70% de importancia; concluyendo entonces que la ascendencia de puestos en el escalafón no es motivación pertinente para mejorar el desempeño laboral.

- Otro factor estudiado en la investigación de Caballero Cabazos, fue averiguar si el deseo de ser reconocido como persona importante o valiosa, se constituye en un incentivo para elevar la productividad de los empleados. Según los resultados obtenidos, en los inicios de su ejercicio profesional docente tenía una importancia del 3.85% pero al momento de realizar la investigación prácticamente había desaparecido como factor de motivación.
- La investigación permite establecer que el factor de mayor incidencia, en un 46.20 % de los docentes encuestados y por lo tanto el que genera mayor motivación, es contar con un buen salario que permitiría mejorar su desempeño. Este resultado es valioso para efectos de nuestra investigación porque nos permite establecer comparaciones y deducir importantes conclusiones en relación a la población y muestra seleccionada para nuestro estudio.
- Finalmente, el segundo factor de mayor incidencia es aquel relacionado con la seguridad en el trabajo, traducido en permanencia y estabilidad en sus puestos. Los docentes responden afirmativamente a este factor en un 19.25 %, señalándolo como importante para sentirse motivados en su trabajo.

Valeria Bedodo Espinoza y Carla Giglio Gallardo en la tesis titulada "Motivación Laboral y Las Compensaciones: Una Investigación de Orientación Teórica" en el año 2006 – Chile, cuyo objetivo es conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones. En donde se concluye respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Angélica María Altez Yañez en la tesis titulada “Motivación Profesional y Liderazgo En Docentes De Educación Primaria De La Ciudad De Huancayo” en el año 2008 – Perú, cuyo objetivo fue determinar si existe o no relación entre la motivación profesional y el liderazgo en los docentes de educación primaria de la ciudad de Huancayo, arribando a la siguiente conclusión que se comprueba la hipótesis general que plantea que “Existe relación entre la motivación profesional y algunos estilos de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas estatales de la ciudad de Huancayo”. En cuanto a la caracterización de la motivación profesional de los docentes se comprobó que la mayoría de los docentes de escuelas estatales de la ciudad de Huancayo presentan niveles promedio de motivación profesional.

Claudia Navarro Corona en la tesis titulada “Caracterización del trayecto de los profesores de escuelas secundarias estatales para llegar al puesto directivo: condiciones, implicaciones y aprendizajes” en el año 2010 – Estados Unidos – California, cuyo objetivo es caracterizar el trayecto que siguen los profesores para obtener el puesto de director en las escuelas secundarias estatales. La pregunta de investigación que este trabajo buscó responder fue ¿cuál es el trayecto que siguen los profesores para llegar a ser directores de secundarias estatales? Se encontró que el directivo puede pasar a través de varios cargos de trabajo hasta llegar al puesto de director y este recorrido no siempre es lineal.

De manera más específica, puede decirse que el profesor se involucra en un trayecto cada vez que busca la promoción, independientemente de que el ascenso sea temporal o permanente. El trayecto que siguen los aspirantes a los puestos directivos está compuesto por lo menos por cuatro etapas. A continuación se describe brevemente cada una de éstas:

Primera Etapa. Los aspirantes crean expectativas de mejora laboral e identifican los motivos por los que es conveniente buscar el ascenso.

Segunda Etapa. Los aspirantes se involucran en un proceso político y meritocrático Sistema Escalafonario, por medio de la participación en el y el

Programa de Carrera Magisterial con la finalidad de conseguir el puesto directivo.

Tercera Etapa. Entendiendo que el ascenso legítimo es la obtención del puesto con aprobación de la autoridad (López, 1991), los directivos obtienen el ascenso de forma legítima, ya sea de manera permanente o temporal. Cuarta Etapa. Los directivos buscan la legitimación de su autoridad por parte del colectivo docente y el personal que labora en la escuela (López, 1991).

Además de las etapas, el trayecto en el que participan los profesores para el ascenso está caracterizado por el aprendizaje constante de la función, por medio de la experiencia y el aprendizaje en la práctica. Así también, las implicaciones de tipo laboral, familiar, económico y familiar a las que se enfrentan los directivos recién ascendidos son elementos añadidos al trayecto que debe recorrerse.

Walter Alonso Gutiérrez León, en la tesis para optar el Título de Ingeniero Civil en la Pontificia Universidad Católica del Perú facultad de ciencias e ingeniería, denominada "Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones" en el año 2010. Se estima que por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa de Bienes – Raíces "Multivivienda " tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral, situación que motiva la investigación a analizar cómo incide la motivación laboral en el desempeño organizacional, a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación, por lo cual se analiza la situación y se buscó posibles herramientas para solventar dicha problemática en caso de estar presente. Con respecto al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de motivación, así pues, el mismo condiciona los resultados según la Teoría de Herzberg. El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del

ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación

Todas estas investigaciones generales nos permiten inferir la importancia de la motivación y más aún que no se cuenta con antecedentes de trabajos de investigación relacionados directamente con el tema de estudio es que vemos la importancia del presente.

A continuación se presentan en orden cronológico algunas investigaciones sobre locus de control.

Desde siempre los estudiosos de la conducta humana saben que cuando una persona percibe que no puede hacer nada para mejorar o modificar algún aspecto importante de su vida sea en el trabajo, en el estudio, en sus relaciones interpersonales u otros aspectos que tengan que ver con la cotidianidad de su existencia, termina por convencerse que tampoco será capaz de modificar otros aspectos en los que si puede intervenir y modificarlos en su propio beneficio. Es una sensación de desamparo y signos evidentes de indefensión, depresión y desesperanza (Boggiano 1998; Regehr, Cadell y Jansen 1999; Terry y Hynes, 1998). En estas circunstancias el individuo está convencido que todo lo que ocurre o deja de ocurrirle es fatalmente inexorable.

Sin embargo, existen otro tipo de personas que están convencidas de ser las responsables de todo aquello que les ocurre o deja de ocurrir, se sienten capaces de controlar acontecimientos importantes de su vida personal, laboral, de sus relaciones interpersonales u otros aspectos.

Para explicar mejor la conducta de las personas que creen que no pueden ejercer ningún control sobre los acontecimientos en su vida y de aquellas otras personas, que por el contrario creen que sí pueden ejercer control sobre los principales acontecimientos de su vida, es que surgen investigaciones sobre las "creencias de control".

Las llamadas creencias de control, son aquellas que se constituyen en creencias subjetivas de las propias habilidades para controlar o modificar hechos importantes en la vida (Bandura 1999; Lazarus y Folkman 1986; Richaud de Minzi 1991). Todo el comportamiento humano está basado en estas

creencias, que se hacen evidentes cuando planificamos la realización de nuestras metas, de nuestros deseos, de nuestras aspiraciones. Cuando alcanzamos las metas que nos proponemos se desencadenan en el ser humano sensaciones de orgullo; pero cuando no logramos lo que nos proponemos, cuando no logramos lo que deseamos, cuando no logramos lo que aspiramos entonces se desencadenan en el ser humano sensaciones de cólera, frustración, desesperanza, vergüenza (Flammer, 1999)

Uno de los psicólogos más influyentes de todos los tiempos, el canadiense Albert Bandura, es de los primeros estudiosos en investigaciones sobre creencias de eficacia en tanto que el norteamericano Julián Rotter es de los precursores en las investigaciones sobre las expectativas que genera en todo individuo sus posibilidades de éxito o fracaso; esto último se refleja en el rasgo de la personalidad conocido como locus de control. El locus de control se refiere a la posibilidad de dominar un acontecimiento según se localice el control dentro o fuera de uno mismo (Bandura 1999; Richaud de Minzi 1990). Cuando una situación se percibe como contingente con la conducta de uno, se habla de locus de control interno. En este caso, el individuo siente que tiene la capacidad de dominar el acontecimiento. Si en cambio esta situación no es contingente con la conducta del sujeto, se denomina locus de control externo, donde, no importa los esfuerzos que el individuo lleve a cabo, los resultados serán siempre los mismos como consecuencia del azar o del poder de los demás.

Las investigaciones sobre el locus de control empiezan con entusiasmo a partir del año 1966, cuando el arriba citado Julián Rotter publicó una monografía titulada "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", dando a conocer aquí su famosa escala I-E LOC describiendo al locus de control como una expectativa generalizada de control sobre los refuerzos. Este trabajo auroral tuvo un enfoque unidireccional y tiene sus fundamentos teóricos en la llamada psicología del control, que presenta cuatro paradigmas principales.

El primer paradigma es el que surgió en los años 60 con Rotter, en el marco de la teoría del aprendizaje social, a partir del cual el autor desarrolló su escala de control interno-externo, que se aplicará en el presente trabajo de investigación.

El segundo paradigma surge en la década del 70 con Seligman y su teoría de indefensión aprendida. Sus primeros estudios fueron con animales, pero posteriormente aplicó su paradigma a humanos planteando que las personas desarrollan estados de ánimo depresivos cuando experimentan una ausencia de contingencia entre lo que ellos hacen y el resultado que obtienen. Es decir, cuando se somete a un sujeto a situaciones repetidas en las cuales no hay contingencia entre sus acciones y los resultados, éste desarrolla respuestas de indefensión, no hace nada por modificar la situación aún cuando podría hacer algo (Seligman, 1975, en Linares, 2001).

El tercer paradigma surge en la década de 1980 con la teoría cognoscitiva social de Bandura, quien se centra en uno de los componentes del control, la creencia personal de poseer la habilidad necesaria para realizar una acción determinada, es decir la autoeficacia.

El cuarto paradigma importante tiene que ver con las teorías sociales de afrontamiento ante situaciones estresantes; dentro de este modelo podemos considerar como pionero a Folkman (Folkman, 1984, en Linares, 2001). Rotter, en su formulación de 1966 describe y utiliza cuatro tipos de variables que intervienen en la teoría del aprendizaje social: a) el potencial para realizar una conducta, b) las expectativas de reforzamiento, c) el valor del reforzamiento y d) la situación psicológica. Dentro de esta teoría las expectativas juegan un papel importante y se distinguen los siguientes tipos: las expectativas generalizadas para el éxito, las expectativas generalizadas de confianza interpersonal y las expectativas generalizadas de control del refuerzo, interno versus externo (Rotter 1966, en Linares, 2001). El enunciado básico de ésta teoría, consiste en que el potencial para que una persona realice una conducta determinada en una situación específica depende:

- a. de su expectativa sobre las consecuencias que tendrá la conducta en aquella situación determinada;
- b. y del valor que tienen esas consecuencias para la persona en esa situación particular.

De acuerdo con esta teoría, la conducta de las personas podría predecirse a partir del conocimiento de sus expectativas sobre su propia conducta y los resultados consecuentes de ella (Rotter, 1966, en Linares, 2001).

El locus de control (LOC en adelante) hace referencia a una expectativa generalizada de control sobre los refuerzos, pudiéndose clasificar los sujetos, en función de ésta, en internos o externos. Para medir esta percepción de control, en 1966 Rotter creó un instrumento unidimensional que proporciona una medida del LOC percibido en distintas situaciones de la vida cotidiana. La misma consta de 29 ítems, 23 dirigidos a evaluar expectativas generalizadas de control sobre los refuerzos y 6 ítems distractores dirigidos a hacer más ambiguo el propósito de la prueba. Cada ítem se compone de dos frases, una relativa a expectativas de control externo y otra relativa a las expectativas de control interno. En cada ítem, el sujeto debe optar por una de estas frases, de este modo se extrae una puntuación total a partir de la suma de los ítems contestados en la dirección externa, por lo que a mayor puntuación en la escala, mayor control externo. Así pues, la puntuación obtenida se refiere al externalismo (Pérez, 1984). Si bien esta formulación de Rotter sobre el LOC como unidimensional ha contribuido mucho a los avances dentro del campo de la investigación, hoy en día se la considera limitada para explicar el constructo. Con el correr del tiempo, se ha perfeccionado el entendimiento de este constructo, surgiendo medidas cada vez mejores. Diferentes autores han tenido en cuenta no solo la polaridad interno-externo, sino que han agregado algunas subdimensiones dando lugar a un enfoque multidimensional (Oros, 2005).

Estudios relacionados con la actividad laboral de las personas (Koeske y Kirk 1995; Rees y Cooper 1992), establecen quienes presentan mejor calidad en sus trabajos, alta satisfacción laboral, menor fatiga emocional y menor tasa de conflictos en el ámbito de trabajo son aquellos individuos que demuestran poseer un LOC interno.

Investigadores de la salud humana llegan a la conclusión que aquellas personas que se caracterizan por un locus de control interno, demuestran mayor capacidad para afrontar los síntomas de la enfermedad (Jennings 1990; Pilisuk, Montgomery, Parks y Acredolo 1993). En contra parte, aquellos individuos que

se caracterizan por poseer como rasgo de su personalidad un locus de control externo son propensas a enfermar y agudizar los síntomas de su enfermedad (Hoon, Rand y Johnson 1991; McNaughton, Patterson, Smith y Grant 1995), baja satisfacción laboral (Jain, Lall, McLaughlin y Johnson 1996), peor ajuste emocional (Kliwer y Sandler 1992; St. Yves, Freeston, Godbout y Poulin 1989) y mayor percepción de amenaza (Grassi, Righi, Sighinoffi, Makoui y Ghinelli 1998; Oros 2000). También, Saini y Khan (1997) realizaron un estudio con adictos al alcohol y encontraron que quienes tenían locus de control interno alcanzaban mejores resultados terapéuticos que los demás.

Los estudios sobre el LOC son de especial importancia para la labor educativa porque está comprobado que, por ejemplo, los estudiantes de más alto rendimiento académico son aquellos que tienen locus de control interno, demostrando mejor ajuste social, conductas con menor ansiedad, manejo positivo del estrés, son más eficaces frente a las dificultades y tensiones que deben afrontar en la vida (Day 1999; Pelletier, Alfano y Fink 1994; Rimmerman 1991; Valle, Gonzalez, Nuñez, Vieiro, Gómez, y Rodriguez 1999). Si estos estudios se extrapolan a las funciones y responsabilidades que asumen los directivos escolares podemos entender la importancia que tiene para la comunidad educativa identificar el tipo de locus de control que caracteriza a la máxima autoridad en la institución escolar.

En lo referido a las investigaciones de carácter político e ideológico sobre el comportamiento que caracteriza a los jóvenes latinoamericanos, con preocupación se observa la gran indiferencia que demuestran frente a los problemas de carácter social y comunitario en sus respectivos países, lo que se entiende cuando expresan que las grandes decisiones políticas que se deben tomar para mejorar las condiciones de vida están fuera de su control. Asumen que la actividad política no depende de ellos como jóvenes, sino que está determinada inexorablemente solo por los líderes que dominan el escenario nacional; creen muy sinceramente que la política es sucia y nada o poco se puede hacer para corregirla. En conclusión, creen que no está en sus manos tomar decisiones políticas o influir en ellas, carecen de la convicción para contribuir, participar o insertarse en movimientos político partidarios o ideológicos que se propongan metas u objetivos que busquen el bienestar

general de sus pueblos. La capacidad de poder controlar situaciones sociales y políticas, o por el contrario, sentir que nada puede hacerse para modificar un entorno dominado por personas poderosas, también queda reflejada en la clasificación que años más tarde propuso Levenson (1972, citado en Levenson 1973). Dicha clasificación planteaba separar dentro del factor externalidad, las dimensiones "otros poderosos" y "fatalismo (Chance)". Fue la primera tentativa de distinguir al fatalismo como una entidad independiente dentro del polo de control externo. Levenson asoció el concepto de fatalismo a los términos azar, suerte, destino, sucesos accidentales, etc. La externalidad "otros poderosos" hace referencia a la acción de atribuir a otros lo que a uno le sucede.

2.2. Bases teóricas sobre Motivación laboral y Jerarquía de las Necesidades

La motivación en la actividad laboral

La **motivación** es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, como parpadear (que tienen poco que ver con la administración), es motivado. Una persona altamente motivada trabajara más intensamente, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esa persona será altamente productiva.

La motivación no es un concepto sencillo, sino que está relacionado con diversos impulsos, deseos, aspiraciones, anhelos, necesidades y otras fuerzas. Existen diferentes diversas teorías sobre la motivación, los puntos de vista y supuestos que se utilizarán en la presente investigación, se refieren a la naturaleza humana.

En éste punto seguimos a Koontz et. al. (2012, p. 408) que hace un excelente resumen de las diversas teorías al respecto, así tenemos que: **McGregor** denominó sus series de supuestos sobre las personas como **teoría X** y **teoría Y**; la **teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow**, afirma que las necesidades humanas conforman una jerarquía que va desde las necesidades inferiores (fisiológicas) hasta las superiores (de autorrealización), estableciendo cinco categorías; la **teoría ERG de Alderfer**, que tiene tres

categorías, refiere que puede motivarse a una persona en más de una categoría al mismo tiempo; según la teoría de los **dos factores de Herzberg**, existen dos series de factores de motivación: a) los insatisfactores, relacionados con el contexto del puesto (circunstancias y condiciones) y cuya ausencia ocasiona insatisfacción, y b) los satisfactores, o motivadores, relacionados con el contenido del trabajo.

La **teoría de las expectativas de la motivación de Vroom** indica que las personas son motivadas a alcanzar un objetivo o meta, si creen que ésta merece la pena y si sus actividades los ayudarán a alcanzarla; el **modelo de Porter y Lawler** tiene muchas variables, en esencia, el desempeño está en función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo, este último se ve influido por el valor de las recompensas y la probabilidad percibida del esfuerzo-recompensa; el logro del desempeño, a su vez, está relacionado con recompensas y satisfacción.

La **teoría de la equidad** se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa recibida por sus aportaciones en comparación con las recompensas de los demás; la **teoría del reforzamiento de Skinner** sugiere que a las personas las motiva que las elogien por un comportamiento deseable, por tanto, deben participar en el establecimiento de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimiento y elogio; la **teoría de McClelland** se basa en las necesidades de poder, afiliación y logro. Finalmente Koontz et. al. reconocen que la complejidad de la motivación requiere un enfoque de contingencia que tome en cuenta los factores ambientales. En las siguientes líneas desarrollaremos brevemente algunas de las teorías nombradas.

A. TEORÍA X y TEORÍA Y DE MCGREGOR

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), resumen el planteamiento de Douglas McGregor quien propuso su teoría X y teoría Y para expresar su punto de vista respecto a la naturaleza de las personas; McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenas o malas y según él, se debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los directivos (el autor citado utiliza el término gerentes) a sí mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza

humana. La teoría X y Y, son pues dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas.

Chiavenato (2012 p 290 y 291), afirma que la Teoría X es la concepción tradicional de administración y está basada en las siguientes convicciones erróneas e incorrectas sobre la conducta humana, McGregor, citado por Koontz et. Al (págs. 388,389), los llama supuestos y son los siguientes:

- Los seres humanos promedio son indolentes y perezosos por naturaleza y sienten desagrado por el trabajo; por tanto su tendencia es evitar el trabajo o trabajar lo mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, se concluye que habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen el esfuerzo necesario hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Les falta ambición, afán de logro, no les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas o conducidas y sentirse seguras en esa dependencia, pues quieren seguridad ante todo. La persona es básicamente egocéntrica, privilegiando sus objetivos personales, frente a los objetivos de la organización.

Su propia naturaleza lleva a las personas a resistirse a los cambios, pues buscan su seguridad pretenden no asumir riesgos que las pongan en peligro.

- Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina: las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

Esas concepciones, premisas o supuestos sobre la naturaleza humana, propias de la Teoría X, generan un estilo de administración duro, rígido y autocrático y que hace que los miembros de una institución o empresa, trabajen dentro de esquemas y estándares planeados y organizados, tomando en cuenta el alcance de los objetivos de la organización. Se considera a las personas como meros recursos o medios de producción.

TEORÍA X

Según Chiavenato (2012, p. 291), la Teoría X representa el típico estilo de la administración científica de F. Taylor, de la Teoría clásica de Henry Fayol y de la Teoría de la burocracia de Max Weber, caracterizado por: la limitación de la iniciativa individual, el aprisionamiento de la creatividad, estrechamiento de la actividad profesional debido a la rutina de trabajo. Ésta Teoría, obliga a las personas para que hagan exactamente aquello que la organización pretende que ellas hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Por tanto el directivo debe imponer arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controlar la conducta de los subordinados. El hecho de que él lo imponga autocrática o suavemente no hace diferencia: ambas son formas diferentes de aplicar la Teoría.

TEORÍA Y

Es la moderna concepción de administración según la Teoría conductista. Se basa en supuestos, concepciones y premisas actuales y sin preconceptos sobre la naturaleza humana, que son según Koontz et. al. (2012 p. 390) y Chiavenato (2012 p 291 y 292), son:

- Las personas no tienen disgusto inherente en trabajar. Ya que dependiendo de ciertas condiciones, el trabajo puede ser o bien una fuente de satisfacción y recompensa, cuando se desempeña voluntariamente o en su defecto, una fuente de sanción, cuando se le evita siempre que sea posible. El gasto de los esfuerzos físico y

mental en un trabajo es tan natural como las actividades de jugar o descansar.

- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. Las personas son capaces auto dirigirse y auto controlarse de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos y que la institución le confían. El control externo y la amenaza de sanción no son los únicos medios de obtener la dedicación y esfuerzo para el logro de los objetivos institucionales.
- Las personas no son, por naturaleza, pasivas o resistentes a las necesidades u objetivos institucionales, bajo ciertas condiciones aprenden a aceptar, pero también a procurar, buscar responsabilidades. El evadir responsabilidades, la ausencia de ambición y la preocupación exagerada con la seguridad personal son consecuencias de experiencias negativas en otra u otras organizaciones. Tales conductas no son causa, son efecto de experiencias insatisfactorias en alguna organización.
- El grado de compromiso con los objetivos institucionales, es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas institucionales es ampliamente (y no escasamente) distribuida entre las personas. En la vida moderna, el ser humano promedio sólo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales

En función de las anteriores concepciones y premisas sobre la naturaleza humana, concordamos con Chiavenato (2012), cuando afirma que la Teoría Y muestra un *“estilo de administración abierto, dinámico y democrático, a través*

del cual administrar se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos” (p. 291).

Según ésta Teoría, la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y de dirigir la conducta hacia los objetivos institucionales, son factores se encuentran presentes de manera potencial en las personas. Estos factores no se crean en las personas por los directivos o la administración. Es responsabilidad de los directivos generar y mantener las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, esos factores.

Como dicen Koontz et. al. (2012), es fácil deducir que estas listas de supuestos, concepciones y premisas, son en lo fundamental contrarias: la teoría X es *“pesimista, estática y rígida”*; el control es fundamentalmente externo, ya que es impuesto al subordinado por el superior. En cambio, la teoría Y es *“optimista, dinámica y flexible”*, basada en la autodirección e integración de las necesidades personales con las demandas institucionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los directivos realizan sus funciones y, actividades gerenciales. En palabras de Chiavenato (2012, p 290), son dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo basado en la Teoría X *“tradicional, mecanicista y pragmática”* y por otro lado, un estilo que *corresponde a la Teoría “Y”, basada en las concepciones modernas en relación con la conducta humana.*

Por su parte Chiavenato (2012), también afirma que las dos teorías son opuestas entre sí; indicando que la Teoría Y propone un estilo de gestión (administración), participativo y basado en los valores humanos y sociales. Mientras que la Teoría X es la gestión (administración) por medio de controles externos impuestos a las personas, la Teoría Y es la administración por objetivos que realza la iniciativa individual, concibiendo a la gestión (administración) como un proceso de crear oportunidades y liberar potencialidades rumbo a la autosuperación de las personas; ésta Teoría (Y), se aplica en las organizaciones a través de un estilo de dirección basado en medidas innovadoras y humanistas. Por el contrario, durante el largo periodo de

hegemonía de la Teoría X, las personas se acostumbraron a ser dirigidas, controladas y manipuladas por los directivos y a encontrar fuera del trabajo las satisfacciones para sus necesidades personales de autorrealización

ACLARACION DE LAS TEORÍAS X y Y

A fin de interpretar adecuadamente ambas teorías, Koontz et. al. (p. 390 y 391), plantean los siguientes puntos que permiten aclarar algunos malentendidos y mantienen los supuestos en la perspectiva apropiada:

1. Los supuestos de las teorías X y Y son sólo eso: supuestos; no son prescripciones ni sugerencias para estrategias de dirección o gerenciales, sino que deben ser probadas frente a la realidad. Son deducciones intuitivas y no se basan en investigaciones.
2. Las teorías X y Y no implican una dirección dura o suave, el enfoque duro puede ocasionar resistencia y antagonismo, el suave una dirección de laissez-faire (dejar hacer) y no es congruente con la teoría Y. El directivo eficiente y eficaz reconoce la dignidad, las fortalezas o capacidades y las debilidades o limitaciones de las personas y ajusta su conducta a las exigencias de la situación.
3. Las teorías X y Y son puntos de vista completamente diferentes de las personas; por tanto no se deben considerar en una escala continua, con X y con Y en extremos contrapuestos.
4. El análisis de la teoría Y no es un ejemplo de dirección por consenso ni un argumento en contra del empleo de la autoridad, en dicha teoría la autoridad se considera sólo una de las muchas formas en que un directivo ejerce el liderazgo.
5. La variedad de actividades, funciones y situaciones requiere diferentes enfoques directivos, en ocasiones autoridad y estructura rígidas pueden ser efectivas para ciertas tareas; investigaciones realizadas al respecto, sugieren que los diferentes enfoques son efectivos en situaciones

distintas, por lo que una institución exitosa, es aquella que ajusta los requisitos de sus actividades a las personas y la situación particular.

B. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Abraham Maslow, citado por Bateman y Snell (2009), organizó cinco grandes tipos de necesidades humanas en una jerarquía, que actuamente se le conoce como la **Pirámide de necesidades de Maslow**, como se muestra en la figura de líneas abajo y que ilustra la concepción del autor, de que la gente satisface sus necesidades en un orden específico, de abajo hacia arriba. Según Maslow, las necesidades, en orden ascendente son:

1. *Fisiológicas* (alimento, agua, sexo y abrigo).
2. De *seguridad* (protección contra amenazas y privaciones).
3. *Sociales* (amistad, afecto, pertenencia y amor).
4. *Ego* (independencia, logro, libertad, posición, reconocimiento y autoestima).
5. *Autorrealización* (realización de todo el potencial personal).

Según Maslow, la persona se siente motivada para satisfacer las necesidades de los estratos más bajos antes de buscar las que se ubican en los más altos. En el lugar de trabajo de hoy en día, generalmente se satisfacen, aunque no tan bien, las necesidades fisiológicas y de seguridad lo que vuelve superiores las necesidades sociales, de ego y de autorrealización.

Una vez que una necesidad es satisfecha, ya no es un motivador poderoso. Por ejemplo, los maestros y entre ellos los directores de instituciones educativas plantean y negocian mejores salarios y prestaciones; otros sindicatos incluyen estándares de seguridad y protección laboral. Estos temas de constantes reclamos en nuestro Perú, se vinculan directamente con la satisfacción de los niveles más bajos de las necesidades de Maslow. Sólo una vez que se han

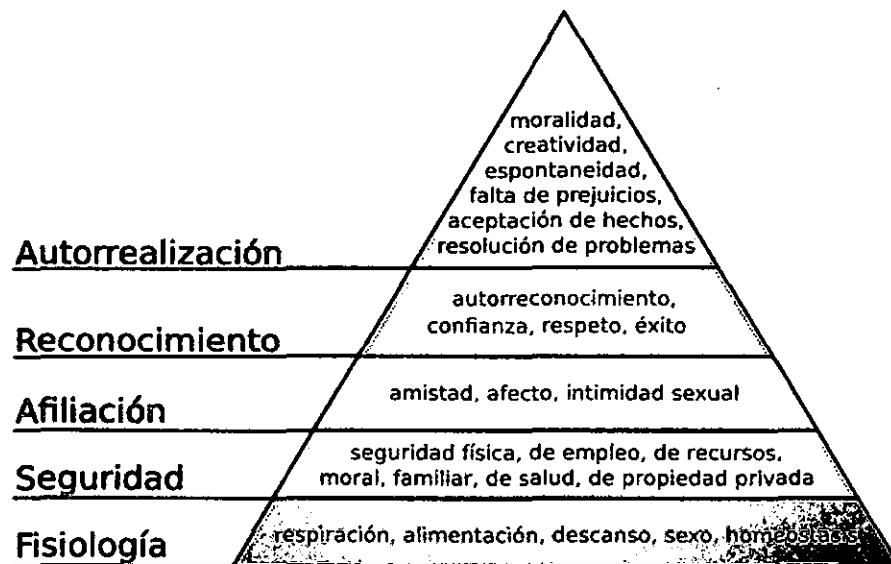
satisfecho razonablemente estas necesidades, las más altas se vuelven preocupaciones importantes; es decir las necesidades sociales, el ego y la autorrealización.



Figura Pirámide de las necesidades de Maslow

FUENTE: D. Organ y T. Bateman, *Organizational Behavior* (Comportamiento organizacional), 4ª. Ed. Copyright © 1990 de McGraw-Hill Companies. Reproducido con autorización de McGraw-Hill Companies. Citados por Bateman y Snell (2009), pág. 483

Otra figura que representa el pensamiento de Maslow y que ha sido extractada de es.wikipedia.org, es la siguiente:



Diversos autores (Chiavenato, Koontz, Bateman y Snell) han señalado críticas a la jerarquía de necesidades de Maslow

Así por ejemplo Chiavenato (2012), afirma que las investigaciones no llegaron a confirmar científicamente la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y algunas de ellas hasta incluso la invalidaron. Sin embargo, ésta teoría es aceptada y ofrece un esquema orientador y útil para la actuación de los directivos (p. 285).

Sin embargo, Bateman y Snell (2009), consideran que *"la pirámide de Maslow es un esquema simplista y no totalmente preciso sobre las motivaciones humanas"*(p. 483). Por ejemplo, no toda la gente recorre las cinco necesidades en orden jerárquico. Sin embargo, según ellos, Maslow hizo tres contribuciones importantes:

- Identificó categorías significativas de necesidades, lo que puede ayudar a los administradores o directivos a crear refuerzos positivos efectivos.
- Es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, según los cuales se requiere satisfacer las necesidades del nivel más bajo antes de que las del más alto se vuelven importantes, y

- Alertó a los administradores sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

Este último concepto es el más conocido de los que surgieron de esa teoría. Según Maslow, la persona promedio sólo está realizada al 10%. En otras palabras, la mayoría de nosotros vive y trabaja con una gran reserva de potencial sin aprovechar. La implicación es clara: los directivos deben ayudar a crear un ambiente laboral que provea capacitación, recursos, autonomía, responsabilidades y tareas desafiantes. Este tipo de ambiente brinda a la gente una oportunidad para usar sus habilidades y capacidades de forma creativa y les permite alcanzar en mayor medida su pleno potencial.

La conclusión de ésta teoría es que *"hay que tratar a las personas no sólo como un costo que se debe controlar, sino como un activo que es necesario desarrollar"*. Bateman y Snell (2009, p. 483).

Por su parte Koontz et. al. (2012) también esbozan cuestionamientos a la jerarquía de las necesidades; indican al respecto que el concepto de Maslow de una jerarquía de las necesidades ha sido sometido a considerables investigaciones, que hallaron poca evidencia que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas tienen una jerarquía; sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras que sólo surgen cuando las biológicas están razonablemente satisfechas; encontraron, además, que en el nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía según el individuo: en algunos predominan las necesidades sociales, en tanto que en otros son más fuertes las de autorrealización.

Igualmente citan un estudio realizado por Douglas T. Hall y KhalilNougaim, sobre la teoría de Maslow que consideró a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años; el resultado fue que no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía, más bien encontraron que conforme los directivos (gerentes) ascienden en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a disminuir en importancia, en tanto que sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización tienden a incrementarse; sin embargo, insisten en que *"el aumento de la necesidad de destacar es producto de los*

cambios en el ascenso de la carrera y no de la satisfacción de necesidades de orden inferior” (p. 392).

C. La Teoría Erg De Alderfer

Según Koontz et. al. (2012, pp 392 y 393), la Teoría ERG de Clayton Alderfer es similar a la Jerarquía de las necesidades de A. Maslow; sin embargo, sólo tiene las siguientes tres categorías:

- ☐ **Necesidades de existencia**, son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- ☐ **Necesidades de relación**, relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.
- ☐ **Necesidades de crecimiento**, se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia. Precisamente, las siglas ERG se refieren a esas tres categorías de existencia, relación, crecimiento (en inglés). Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar simultáneamente, es decir, al mismo tiempo; por ejemplo, querer o asistir a trabajar para ganarse el sustento (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por el buen clima institucional, por las buenas relaciones con los compañeros(as) de trabajo, y según él, *“cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior”*.

De acuerdo a Bateman y Snell (2009, pp. 484 y 485), la teoría ERG de Alderfer sobre necesidades humanas es más avanzada que la de Abraham Maslow, pues mientras que ésta última tiene aplicación general, la de Alderfer busca expresamente entender las necesidades de la gente en el trabajo.

Las necesidades de *existencia* son materiales y fisiológicas; las de *relación* entrañan las relaciones con otras personas y se satisfacen compartiendo mutuamente pensamientos y sentimientos y las necesidades de *crecimiento* motivan a las personas a cambiar por si mismas o a su contexto o ambiente de manera innovadora o creativa. La satisfacción de las necesidades de

crecimiento proviene de la utilización plena de las capacidades personales y del desarrollo de nuevas capacidades.

Bateman y Snell (2009), en términos generales identifican las siguientes similitudes entre las teorías de las necesidades de Alderfer y Maslow: las de existencia se asemejan a las fisiológicas y de seguridad; las necesidades de relación son similares a las sociales y de estima, y las de crecimiento corresponden a la autorrealización.

La Teoría ERG de Alderfer *"propone que diversas necesidades diferentes pueden operar de manera simultánea"*. Así, mientras Maslow piensa que la autorrealización sólo es importante para quien ha satisfecho otras necesidades, Alderfer sostiene que la persona (particularmente la que trabaja en nuestra sociedad posindustrial) puede verse motivada a satisfacer al mismo tiempo necesidades de existencia, relación y crecimiento.

La teoría de Maslow, al parecer es mejor conocida que la de Alderfer, pero ésta cuenta con más apoyo científico. Ambas tienen valor práctico, puesto que recuerdan a los directivos los tipos de refuerzos o recompensas que pueden usarse para motivar a las personas con las que trabajan. Sin importar si los directivos prefieren la teoría de Maslow o la de Alderfer, pueden motivar a la gente ayudándoles a satisfacer sus necesidades, en particular ofreciéndoles oportunidades para la autorrealización y el crecimiento.

D. Teoría de la Motivación Higiene de Herzberg

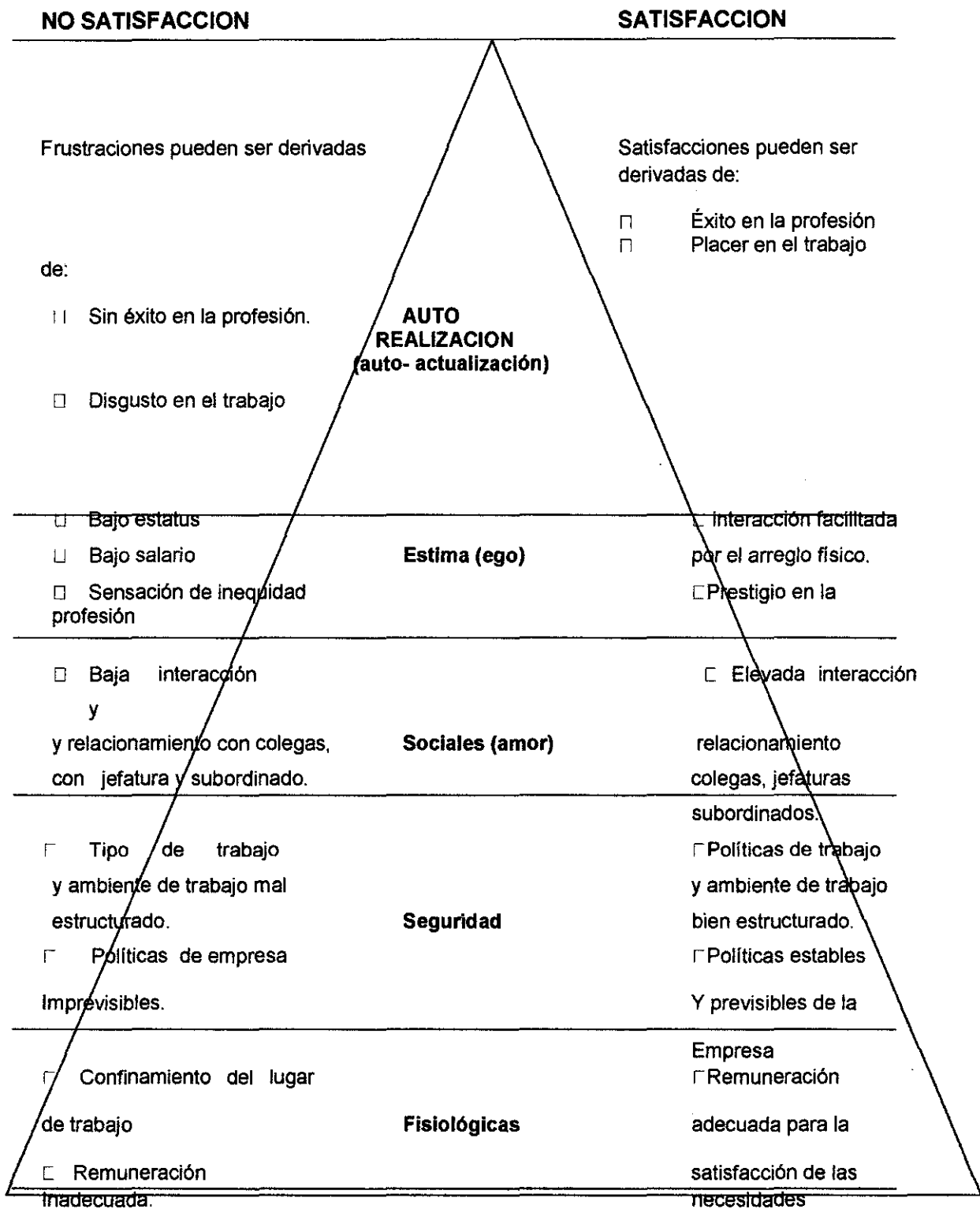
Frederick Herzber, citado por Chiavenato (2012, pp. 286 a 289) formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. Para F. Herzberg existen dos factores que orientan la conducta de las personas:

- a. **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, ya que se encuentran en el contexto, en el ambiente que rodea a los trabajadores y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellos desempeñan su labor. Como

esas condiciones se administran y deciden por la empresa o institución, los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas y principalmente son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices institucionales o de la empresa, clima de psicosocial dentro la organización, reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Tradicionalmente únicamente los factores higiénicos se utilizan en la motivación de los empleados: el trabajo se consideraba como una actividad desagradable y, para hacer que las personas se esforzaran más trabajaran mejor, se hacía necesario el recurso de premios e incentivos salariales, supervisión, políticas empresariales abiertas y estimuladoras, es decir, incentivos situados externamente al individuo a cambio de su trabajo. Las investigaciones de Herzberg revelaron que *"cuando los factores higiénicos son excelentes, éstos únicamente evitan la insatisfacción de los empleados; si elevan la satisfacción no logran mantenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, éstos provocan la insatisfacción del personal"* (p. 286). Debido a esta influencia más orientada para la insatisfacción, F. Herzberg los llama *"factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: ellos nada más evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción"*. Su efecto es similar al de ciertas medicinas que evitan la infección o combaten el dolor, pero no mejoran la salud. Por el hecho de que se encuentran más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores no satisfactores.

- b. **Factores motivacionales, o factores intrínsecos**, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza. Los factores motivacionales se encuentran bajo control de la persona, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos se arreglaban y definían con la preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía, eliminando el

desafío y la creatividad individual. Con esto, perdían el significado psicológico para el individuo que los ejecutaba y creaban un efecto de "desmotivación", provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico. El efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, éstos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, éstos evitan la satisfacción. Debido al hecho de que están relacionados con la satisfacción de los individuos, Herzberg también los llama de factores satisfactores.



Tomado de Figura 13.5 de Chiavenato (2012, p. 287). La satisfacción y la no satisfacción (frustración) de las necesidades humanas.

Los factores higiénicos y motivacionales son independientes y no se encuentran vinculados entre sí. Los factores responsables por la satisfacción profesional de las personas son totalmente desligados y distintos de los factores responsables por la insatisfacción profesional. Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción profesional. También lo opuesto de la insatisfacción profesional es su ausencia y no la satisfacción.

La teoría de los dos factores de Herzberg presupone los siguientes aspectos:

- La satisfacción en el cargo depende de los factores motivacionales o satisfactores. El contenido o actividades desafiantes y estimulantes del cargo desempeñado por la persona.
- Insatisfacción en el cargo depende de los factores higiénicos o no satisfactores. El ambiente de trabajo, salario, beneficios recibidos, supervisión, compañeros y contexto general que involucra el cargo ocupado.

Para proporcionar continuamente motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas" o "enriquecimiento del cargo": consiste en sustituir las tareas sencillas y elementales del cargo por tareas más complejas para acompañar el crecimiento individual de cada empleado, ofreciéndole condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. El enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe adecuarse a sus características individuales de cambio. El enriquecimiento de tareas puede ser vertical (eliminación de tareas más sencillas e incremento de tareas más complejas) u horizontal (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades e incremento de otras tareas diferentes, pero dentro del mismo nivel de dificultad).

El enriquecimiento de cargos se agrega o disloca hacia arriba o hacia los lados, involucrando atribuciones más elevadas o laterales y complementarias.

El enriquecimiento de tareas provoca efectos deseables, como el incremento de la motivación, incremento de la productividad, reducción del ausentismo (faltas y retrasos al servicio) y reducción de la rotación de personal (dimisión de empleados). Sin embargo, puede generar efectos indeseables, como el incremento de ansiedad frente a las tareas nuevas y diferentes cuando no son exitosas en las primeras explotación, incremento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados del trabajo en las nuevas tareas enriquecidas, sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el enriquecimiento de la remuneración, reducción de las relaciones interpersonales debido a la mayor concentración en las tareas enriquecidas.

Según Chiavenato (2012) las teorías de motivación de Maslow y Herzberg presentan puntos de concordancia. Los factores higiénicos de Herzberg se relacionan con las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y de seguridad, inclusive algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales se relacionan con las necesidades secundarias (necesidades de estima y autorrealización).

Por su parte Koontz et. al. (2012, pp 393 y 394), también menciona que Frederick Herzberg y su equipo de colaboradores, modificaron de manera sustantiva el enfoque de las necesidades de A. Maslow; Herzberg propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación:

- a) En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la institución, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

- b) En el segundo grupo Herzberg detalla ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas de una organización, aunque de no estar presentes habrá insatisfacción. Se encontró que el segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de satisfacción. Es evidente que si esta teoría de la motivación es válida, los directivos deben prestar considerable atención a elevar el contenido del puesto.

Según Koontz et. al. (2012), la investigación de Herzberg ha sido cuestionada, algunos se enfocan en sus métodos de investigación, que, según ellos, tienden a inclinar los resultados (p. ej., la bien conocida tendencia de las personas, incluido Herzberg por supuesto, a atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y culpar a los demás de los malos). Sin seguir sus métodos, otros investigadores llegaron a conclusiones que no apoyan la teoría.

E. Teoría de la expectativa de la motivación

Otro enfoque, que muchos consideran va más allá de explicar cómo se motivan las personas, es la **teoría de la expectativa**. Uno de sus defensores es el psicólogo Víctor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla. Otros son Lyman W Porter y Edward E. Lawler. En primer lugar veremos la Teoría de V. Vroom y posteriormente nos referiremos a Porter y Lawler.

Teoría de VROOM

En detalle, la teoría de la expectativa de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza o expectativa que tienen que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.

Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar un objetivo, si creen en el valor de ese objetivo y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrlo

La teoría de Vroom, según Koontz et. Al. (2012) puede expresarse como:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

Donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. Si una persona es indiferente respecto de lograr un objetivo o meta determinada, el valor es cero; y es negativa cuando, en cambio, opte por no lograr el objetivo o meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr un objetivo si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Más aún, un motivo para realizar cierta acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más; por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar tenazmente para elaborar un producto o prestar un servicio por un valor en la forma de pago, o un directivo estaría dispuesto a esforzarse por lograr las metas de la compañía en marketing o producción por un valor de promoción o pago.

En palabras de Koontz et. al. (2012), uno de los grandes intereses de la teoría de Víctor H. Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones de la persona. De esa manera evita algunos de los planteamientos o características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista y se ajusta al concepto de armonía de objetivos: las personas tienen sus propias metas individuales que son

distintas a las organizacionales, pero éstas pueden armonizarse. Más aún, la teoría de Vroom es muy consistente con el sistema de la APO (Administración por objetivos).

Para Koontz, el gran atractivo de esta teoría es también su debilidad: su supuesto de que las percepciones de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. También es coherente con la idea de que la función de un directivo es diseñar y mantener un ambiente para el desempeño, siempre considerando las diferencias en diversas situaciones. Esta teoría es difícil de poner en práctica y, sin embargo, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que las teorías de Maslow y Herzberg parecen implicar.

Modelo de motivación de Porter y Lawler

Lyman W Porter y Edward E. Lawler citados por Koontz et. al. (2012, pp 396 y 397), obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado fundamentalmente en la teoría de las expectativas.

Según éste modelo, "la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa".

El esfuerzo entregado en la ejecución de las tareas es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto, es decir cumplir con las funciones y las metas establecidas. Pero también influye de manera significativa la capacidad de la persona, en nuestro caso el profesional de la educación: sus competencias, conocimientos y habilidades para realizar las funciones de directivo y su percepción de cuál es la función requerida en dicho puesto: grado de comprensión de las metas, las actividades requeridas, la

responsabilidad que implica y otros elementos propios de la función de directivo. A su vez, se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas, es decir un sentido de logro o autorrealización y extrínsecas, como las condiciones de trabajo y el estatus. *“Estas recompensas, aminoradas por lo que el individuo ve como equitativo, llevan a la satisfacción; pero el desempeño también influye en las recompensas equitativas percibidas. Es comprensible que lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo afectará necesariamente la satisfacción que de ella se deriva, y de igual forma la satisfacción influirá en el valor real de las recompensas”.*

El modelo de la motivación de Porter y Lawler, si bien es más complejo que otras teorías, según Koontz et. al. (2012) en verdad representa mejor el sistema de motivaciones. En la práctica., para el directivo en ejercicio, este modelo significa que *“la motivación no es un simple asunto de causa y efecto”*, y que también, las estructuras de recompensas deben evaluarse con cuidado. A partir de una planificación concienzuda, *“administrar por objetivos y definir con claridad deberes y responsabilidades mediante una buena estructura organizacional, el sistema esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción puede integrarse en todo un sistema administrativo”.* (p. 397)

F. Teoría de la Equidad, según Koontz et. al. (2012 p 397-398):

Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad), cuyo aspecto esencial puede expresarse como sigue:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{insumos de otra persona}}$$

Debe haber un equilibrio en el cociente de la relación resultados/recursos para una persona en comparación con el de otra. Si las personas consideran que no se las recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas. Estas tres situaciones.

Uno de los problemas es que las personas sobreestimen sus propias contribuciones y las recompensas que otros reciben. Los empleados pueden tolerar ciertas inequidades durante algún tiempo, pero los sentimientos de inequidad prolongados ocasionan fuertes reacciones en casos evidentemente menores; por ejemplo, un empleado reprendido por llegar unos minutos tarde puede molestarse y decidir dejar el empleo, no tanto por la reprimenda, sino por sentimientos de tiempo atrás de que las recompensas por sus contribuciones no son equitativas en comparación con las de los demás; también una persona puede estar muy, satisfecha con un salario semanal de 500 dólares hasta que se entera que otra, que hace un trabajo similar, gana 10 dólares más.

G. Teoría De Las Necesidades De La Motivación De McClelland

En palabras de Koontz et. al. (2012 p. 400-401):

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro. Se ha realizado bastante investigación sobre los métodos para probar a las personas respecto de estos tres tipos de necesidades y McClelland y colaboradores han investigado de manera sustancial sobre la necesidad de logro.

Los tres impulsores (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

Necesidad de logro

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (mas no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

Cómo se aplica el enfoque de McClelland a los gerentes

En la investigación de McClelland y sus colaboradores, los emprendedores, es decir, las personas que inician y desarrollan un negocio u otro tipo de empresa, mostraron una necesidad alta de logro y una relativamente alta de poder, pero calificaron bastante bajo en su necesidad de afiliación. En general, los gerentes mostraron alta necesidad de logro y poder, y baja en afiliación, aunque no tan altos o tan bajos como los emprendedores.

McClelland encontró el patrón más claro de motivación por el logro en personas de compañías pequeñas, donde casi siempre el presidente tiene una motivación muy alta por el logro. Lo interesante fue que en compañías grandes los directores ejecutivos tienen sólo una motivación por el logro promedio, y a menudo más fuertes en poder y afiliación. Los gerentes de nivel medio alto en la administración de esas compañías calificaron más alto que sus presidentes en motivación al logro. Quizá, como indicó McClelland, estas calificaciones son comprensibles: el director ejecutivo ha llegado, en tanto que los de abajo luchan por avanzar.

A menudo se plantea la pregunta de si todos los gerentes deberían calificar alto en la motivación por el logro; quienes así lo hacen tienden a avanzar más rápido que quienes no, pero dado que la administración requiere otras características además del impulso por el logro, cada compañía debería tener muchos gerentes que, aun con una motivación bastante fuerte por el logro, tengan también una alta necesidad de afiliación; esta última necesidad es importante para trabajar con las personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos.

Otras consideraciones sobre las recompensas

Implícitas en la mayoría de las teorías de la motivación están las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las intrínsecas pueden incluir una sensación de logro o hasta de autorrealización; las extrínsecas incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y, por supuesto, dinero. Algunos planes de compensación pueden no proporcionar un fuerte incentivo, como el salario por hora, semanal o hasta anual; en cambio, los planes de incentivos pueden basarse en trabajo por pieza, comisión por ventas, pago por méritos, planes de bonos reparto de utilidades o ganancias (p. ej., ganancia por productividad) y opciones de acciones.

La paga se basa en el desempeño individual, de grupo y organizacional. Cuando el pago sólo es por el desempeño individual, las personas compiten entre ellas, lo cual puede hacer difícil el trabajo en equipo y la cooperación; en cambio, si el desempeño del grupo es el único criterio para el pago por méritos, algunos individuos pueden no contribuir con su parte justa del esfuerzo.

Considerar el desempeño organizacional como criterio para los bonos se basa en la noción de que los empleados contribuyeron a un desempeño sobresaliente y, por tanto, deben recompensarse. Para otorgar los beneficios de los sistemas de recompensas individual, de grupo y organizacional, algunas compañías utilizan una combinación de planes.

Enfoque sistémico y contingente de la motivación

El anterior análisis de teoría, investigación y aplicación demuestra que la motivación debe considerarse desde un punto de vista sistémico y contingente. Dada la complejidad que tiene motivar a la gente con personalidades individuales y en diferentes situaciones, existe riesgo de fracaso cuando cualquier motivador único, o grupo de motivadores, se aplica sin tomar en cuenta estas variables. El comportamiento humano no es una cuestión simple, sino que debe contemplarse como un sistema complejo de variables e interacciones en el que ciertos factores de motivación son un elemento importante.

Para llevar adelante el presente estudio, se ha revisado las más importantes teorías sobre la motivación y consideramos que los planteamientos del enfoque sistémico y contingente de la motivación, priorizados en la Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland es la que mejor se presta a nuestro objetivo de investigación.

III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio

El estudio se ejecutará asumiendo los fundamentos y orientaciones del tipo de investigación denominado: investigación cuantitativa correlacional, porque especifica la relación entre dos variables, en este caso la variable 1 motivación, variable 2 locus de control, las cuales se establecerán mediante mediciones estadísticas.

Método de Investigación

-Método mixto:

Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri)

3.2. Diseño de estudio

No experimental – transversal, correlacional

No experimental porque no hay manipulación de las variables, transversal porque la muestra se tomara en un solo momento para ambas variables.



Donde M es muestra

O1 Motivación

O2 Locus de Control

3.3. Población y muestra

El universo al que pertenece la población donde se ha llevado la presente investigación, corresponde a la región Arequipa, que se encuentra ubicado en la región occidental del territorio nacional, cuyas coordenadas son: 14° 36'06" y 17° 05'54" latitud sur, y 70°50'24" y 75°05'52" latitud oeste, tiene una superficie de 63,343.93 Km², que representa el 4.9 % de la extensión del país, integra dos regiones naturales Costa y Sierra. El Departamento de Arequipa tiene altitudes que van desde los 9 m.s.n.m. en Punta de Bombón hasta 4,525 m.s.n.m. en San Antonio de Chuca; la ciudad capital de Arequipa se encuentra a 2,335 m.s.n.m.

Esta hermosa región cuenta con más de cincuenta mil profesionales de especialidades diversas, de los cuales más de veinticinco mil son profesionales de la educación y desarrollan su trabajo en los tres niveles de la educación básica: Inicial, primaria y secundaria.

Como en todo el País, por las facilidades brindadas a partir de la década del ochenta para el nacimiento de instituciones educativas privadas de educación básica y educación superior, en los últimos años se aprecia en la región Arequipa donde han aparecido mayor número de universidades y filiales. Incremento de Universidades privadas autorizadas por la desaparecida Asamblea Nacional de Rectores y que la nueva Ley Universitaria establece nuevas condiciones.

Existe en la región un buen contingente de capital humano caracterizado por haber realizado estudios de postgrado y que sumado a la experiencia, se encuentran en capacidad de poder aportar mejores ideas y ejercer funciones que demanden mayor responsabilidad.

En las últimas décadas en la población seleccionada para la presente investigación se han realizado diferentes esfuerzos orientados a mejorar la calidad educativa, de manera particular la calidad de los profesionales en educación. Esto, como reflejo de una preocupación internacional por una educación de calidad para todos. Acuerdos como los de Jomtien (1990), Dakar y otros han acentuado la importancia de universalizar la educación básica con logros de aprendizaje. Desplazar la atención del acceso y cobertura hacia la calidad, es todavía un tránsito difícil y complejo.

Muñoz (2003) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida."

Una de las maneras de mejorar la calidad educativa es capacitando a todos sus actores.

La población materia de investigación en el presente documento, orienta su trabajo educativo a través del logro de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional (PEN), y en coherencia con los objetivos del Proyecto Educativo Regional (PER), dentro del cual se estipulan siete objetivos en total y de los cuales los objetivos 1, 4, 5 y 7 están relacionados con las funciones y labor de los directivos de educación básica, siendo el objetivo 4: "Gestión educativa autónoma, descentralizada, eficiente y transparente" con su política "Innovación de la gestión pública con autonomía y participación".

A. CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS:

La población arequipeña materia de nuestra investigación, se ubica geográficamente en la parte occidental del territorio nacional, cuyas coordenadas son las siguientes: 14° 36'06" y 17° 05'54" latitud sur, y 70°50'24" y 75°05'52" latitud oeste, tiene una superficie de 63,343.93 Km², que representa el 4.9 % de la extensión del país, integra dos regiones naturales Costa y Sierra. Arequipa tiene altitudes que van desde los 9 m.s.n.m. en Punta de Bombón hasta 4,525 m.s.n.m. en San Antonio de Chuca; la capital de Arequipa se encuentra a 2,335 m.s.n.m.

La Temperatura del departamento es variada, en la costa tiene un promedio de 18° C y en la Sierra un promedio de 12° C, en el año se dan precipitaciones fluviales con diversa intensidad, en la costa es escasa durante el año y en la sierra las precipitaciones son abundantes durante

diciembre y febrero, su clima es variado, en la costa como cálido y en la sierra como cálido templado a frío intenso.

El relieve del suelo en el departamento es sumamente accidentado, está constituido por: una faja litoral, valles costeros, valles interandinos y meseta altiplánica, presentándose formaciones territoriales de desiertos y tablazos costeros, puna y cordilleras que forman valles encañonados.

La llamada Macro Región Sur constituida por las regiones Cuzco, Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna y la misma Arequipa tiene tradición de liderazgo por constituirse en el centro económico, comercial, social, cultural y de servicios más importante del sur. A nivel continental se tiene una ubicación geoestratégica extraordinaria, por ser parte del eje continental este - oeste, justo en el punto medio de Sud América, con inmensas posibilidades de transacciones Inter Oceánicas.

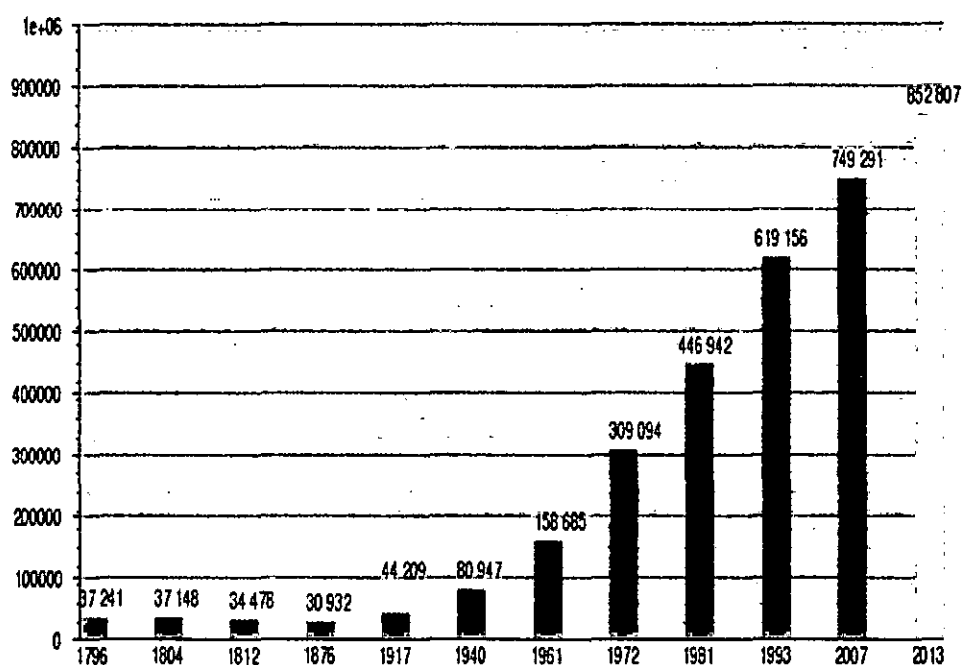
El Departamento de Arequipa presenta cinco zonas Geo Económicas: UGE de Litoral, UGE de Pampas Costeras, UGE de Arequipa, UGE Valles Interandinos, UGE Área Alto Andina.

El Departamento de Arequipa económicamente y socialmente presenta cuatro ejes de desarrollo, siendo los ámbitos en los que se debería localizar las inversiones públicas y privadas para articular potencialidades diversas.

B. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

La población arequipeña es una de las regiones del país que ha tenido un crecimiento importante, llegando en la actualidad a 1, 287, 205 habitantes

A continuación tenemos un cuadro que muestra la evolución de la población arequipeña desde 1796 hasta 2013, según fuentes del INEI



El crecimiento acelerado de la población en las últimas décadas fue propiciada por el reacomodamiento del espacio urbano luego de los terremotos, fue un crecimiento demográfico que llegó a duplicar su población en una década. Los 158 000 habitantes de 1961, serían 309 000 en 1972 y casi 500 000 en 1983, la invasión de las áreas rurales generó un notable proceso en el cual la actividad agrícola subsistente participa de manera activa en el ciclo económico urbano. Otra explicación del rápido crecimiento de la población es el establecimiento de empresas industriales que aparecen como apertura de sustitución de las importaciones ocasionadas por la segunda guerra mundial y la transformación de producción agropecuaria.

C. CARACTERÍSTICAS CULTURALES

La cultura arequipeña está marcada por el carácter regionalista de sus habitantes, Arequipa a diferencia de otras grandes ciudades peruanas con características mestizas e indígenas se ha destacado según el antropólogo Thomas Love como una "Isla española en un mar

indígena" de donde nacen posiciones yuxtapuestas, como resultado de esto los perfiles regionales de Arequipa están más claramente definidos que en el resto del Perú.

A diferencia de otros sentimientos regionalistas, el sentimiento regionalista arequipeño estaba conectado a la lucha contra el centralismo. En contraste con otros regionalismos peruanos, especialmente con el Cusco con su singular legado de haber sido la capital del Imperio Incaico, el sentimiento regionalista arequipeño estaba conectado a la lucha contra el centralismo limeño.

Existen elementos que se han conformado en torno a la cultura arequipeña y que le dan un sello distintivo. Su orgulloso regionalismo, manifestado en numerosos "arequipazos" o levantamientos y protestas le han ganado el apodo de "ciudad caudillo"; son muchos los eventos políticos que han tenido su sede en esta hermosa ciudad. Desde luego que no todos los levantamientos ocurridos a lo largo de la historia fueron positivos para el desarrollo del país y para la consolidación de una auténtica democracia representativa.

Otro elemento importante de la cultura arequipeña, es su dialecto del castellano, que incorpora un característico cadencioso modo de hablar en el que se suele prolongar la última vocal de la palabra final en cada frase. El castellano de Arequipa, incorpora además, varias palabras del quechua porque en su mestizaje incorpora a quechuas, aymaras e hispanos. El "loncco" es el dialecto característico de la población autóctona, pero se ha venido diluyendo con el correr de los años debido a la llegada de foráneos y por la influencia del castellano que llega a la población joven especialmente a través de los medios masivos de comunicación.

Como expresiones culturales Arequipa destaca por su gastronomía, sus festividades religiosas y sus danzas autóctonas; según la ubicación de sus pueblos es variada tanto en danza como en vestimenta. Entre las danzas más conocidas podemos mencionar: El "Carnaval Arequipeño", es una danza grupal que se baila durante los carnavales y en el aniversario de Arequipa. "Yaraví", es de origen quechua. "La Pampíña" es considerada como el huayno primitivo, pícara

y los danzarines usan vestidos de chacarero. Otras danzas son también witite, camile, estaño, huaylas (campesinas).

Si hay algo en particular que ha enorgullecido a los arequipeños a través del tiempo, ha sido su magnífica arquitectura, aquella que imaginativamente ha sido levantada echando mano a uno de los recursos más atractivos y ahora costosos de la otra villa, el sillar volcánico que nuestros antepasados aprendieron a tallar. La práctica de la escultura y tallado en sillar, es propio de la cultura de Arequipa expendiendo sus productos de souvenir en centros artesanales. La artesanía es una de las opciones laborales del ámbito.

La llamada "industria sin chimeneas" como se le conoce hoy a la actividad turística es otro importante recurso de la economía regional, destacan por ejemplo como atractivos para cualquier foráneo: la catedral de la ciudad, la iglesia y complejo de la Compañía, complejo e iglesia San Francisco, monasterio de Santa Catalina, convento La Recoleta, Casa del Moral, Barrio San Lázaro, Casa Tristán del Pozo, mirador de Yanahuara, molino de Sabandía, mansión del Fundador, volcán El Misti, baños termales de Yura, nevado de Chachani, cuevas de Sumbay – arte rupestre entre muchas otras atracciones turísticas de la región.

A continuación observamos información relacionada con la cantidad de docentes que laboran en la región y de donde se ha tomado la muestra poblacional para nuestra investigación. El mayor número de docentes se presenta en la educación básica regular siendo casi parejas la cantidad de profesores en el nivel primaria con 8, 679 y en el nivel secundaria con 8, 609. A nivel de provincias, la ciudad de Caylloma es después de la ciudad de Arequipa la que cuenta con mayor cantidad de docentes en las áreas rural y urbana. En tercer lugar se ubica la ciudad de Camaná. En el otro extremo las provincias de La Unión y de Islay son las que menor cantidad de docentes poseen, lo que se explica por ser provincias con menor extensión geográfica y densidad poblacional.

**NÚMERO DE DOCENTES EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR ETAPA,
MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO
SEGÚN PROVINCIA - TOTAL 2013**

Provincia	Total	Básica Regular				Básica Alternativa 2/	Básica Especial	Técnico-Productiva	Superior No Universitaria			
		Total	Inicial 1/	Primaria	Secundaria				Total	Pedagógica	Tecnológica	Artística
Total	24,326	21,115	3,827	8,679	8,609	651	206	805	1,549	134	1,341	74
Arequipa	18,519	15,939	3,062	6,371	6,506	509	174	631	1,266	93	1,099	74
Camana	1,034	884	158	365	361	30	8	33	79	22	57	0
Caraveli	633	590	103	262	225	15	0	0	28	15	13	0
Castilla	787	720	110	359	251	21	3	8	35	4	31	0
Caylloma	1,705	1,510	181	655	674	53	9	89	44	0	44	0
Condesuyos	394	373	46	182	145	1	3	3	14	0	14	0
Islay	890	758	119	315	324	18	9	41	64	0	64	0
La Unión	364	341	48	170	123	4	0	0	19	0	19	0

Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN -
Censo Escolar.

**NÚMERO DE DOCENTES EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR ETAPA,
MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO,
SEGÚN PROVINCIA - ÁREA URBANA 2013**

Provincia	Total	Básica Regular				Básica Alternativa 2/	Básica Especial	Técnico-Productiva	Superior No Universitaria			
		Total	Inicial 1/	Primaria	Secundaria				Total	Pedagógica	Tecnológica	Artística
Total	23,332	20,122	3,657	8,035	8,430	651	205	805	1,549	134	1,341	74
Arequipa	18,358	15,778	3,039	6,260	6,479	509	174	631	1,266	93	1,099	74
Camana	978	828	139	335	354	30	8	33	79	22	57	0
Caraveli	557	514	81	216	217	15	0	0	28	15	13	0
Castilla	606	539	78	229	232	21	3	8	35	4	31	0
Caylloma	1,467	1,273	152	518	603	53	8	89	44	0	44	0
Condesuyos	240	219	26	83	110	1	3	3	14	0	14	0
Islay	869	737	113	306	318	18	9	41	64	0	64	0
La Unión	257	234	29	88	117	4	0	0	19	0	19	0

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN -
Censo Escolar.

**NÚMERO DE DOCENTES EN EL SISTEMA EDUCATIVO POR ETAPA,
MODALIDAD Y NIVEL EDUCATIVO,
SEGÚN PROVINCIA - ÁREA RURAL 2013.**

Provincia	Total	Básica Regular				Básica Alternativa 2/	Básica Especial	Técnico-Productiva	Superior No Universitaria			
		Total	Inicial/1/	Primaria	Secundaria				Total	Pedagógica	Tecnológica	Artística
Total	994	993	170	644	179	0	1	0	0	0	0	0
Arequipa	161	161	23	111	27	0	0	0	0	0	0	0
Camana	56	56	19	30	7	0	0	0	0	0	0	0
Caraveli	76	76	22	46	8	0	0	0	0	0	0	0
Castilla	181	181	32	130	19	0	0	0	0	0	0	0
Caylloma	238	237	29	137	71	0	1	0	0	0	0	0
Condesuyos	154	154	20	99	35	0	0	0	0	0	0	0
Islay	21	21	6	9	6	0	0	0	0	0	0	0
La Union	107	107	19	82	6	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN -
Censo Escolar.

Población: Conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones Hernández et al. (2010). En este caso la población está constituida por los postulantes a cargos directivos de EBR de la Región Arequipa inscritos en el curso de capacitación a cargos de Director y

Subdirector del convenio MINEDU- UNSA siendo un total de 1417 participantes.

Muestra: La muestra estará constituida por 302 participantes de las diferentes UGEL de la Región.

Arequipa; esta muestra es calculada al 95% de confiabilidad de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$N = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

La población total se dividirá en dos estratos, siendo el primer estrato los participantes que pertenecen a las UGEL Arequipa Norte y UGEL Arequipa Sur que son un total de 924 participantes inscritos y el segundo estrato del resto de las UGEL(La Joya, Camaná, Caravelí, Condesuyos, La Unión, Caylloma, Castilla e Ilay) que son un total de 493 participantes inscritos.

Para la estratificación se utilizó la siguiente fórmula:

$$\frac{n_1}{N_1} = \frac{n}{N}$$

$$n_1 = \frac{N_1 n}{N}$$

Donde:

n_1 = Tamaño de la muestra del estrato 1

N_1 = Tamaño de la población del estrato 1

n = Tamaño de la muestra total

N = Tamaño de la población total

Dando como resultado de la muestra estratificada de 197 participantes para el primer estrato y 105 para el segundo estrato

Se aplicará el criterio de Inclusión y Exclusión: que son las normas para determinar quiénes incluyen mi muestra y quiénes no. Hernández et al. (2010).

Criterio de Inclusión: Todos los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa que estén inscritos y se encuentren realizando la capacitación a profesores, directores y sub directores del convenio MINEDU UNSA.

Criterio de exclusión: Todos los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa que no estén inscritos en la capacitación a profesores, directores y sub directores del convenio MINEDU UNSA.

3.4. Hipótesis

H1 Existe relación entre la motivación para ser director de una institución educativa de EBR y el locus de control de los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa

H0 No existe relación entre la motivación para ser director de una institución educativa de EBR y el locus de control de los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa

3.5. Variables

Variable 1: Motivación

Variable 2: Locus de control

3.5.1 Definición Conceptual

3.5.1.1. Motivación

“La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona”. (Bateman y Snell 2009)282

3.5.1.2. Locus de control

Es la expectativa generalizada de control sobre los refuerzos, permitiendo clasificar a los sujetos, en función de esta expectativa, como internos o externos. Los primeros tendrían expectativa que los resultados que obtienen son contingentes o causados por su conducta, mientras que los sujetos con una orientación más externa percibirían que las

consecuencias de sus conductas dependen de factores ajenos a su control, como la suerte, el destino o la participación de otras personas (Rotter, 1966).

3.5.2. Definición Operacional

3.5.2.1. Motivación

Según McClelland el individuo adopta experiencias, las cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio, lo que se llama comúnmente teoría de las necesidades secundarias.

Las necesidades secundarias según McClelland son tres:

1. Logro
2. Afiliación
3. Poder

3.5.2.1.1 Dimensiones

McClelland propone la existencia de 3 necesidades: Logro, Poder y Afiliación; y dependiendo de cuál predomine en cada individuo, el ser humano se planteará metas y caminos diferentes para buscar su satisfacción.

- a) La necesidad de logro está básicamente orientada al impulso por sobresalir y a la lucha por tener éxito.
- b) La necesidad de poder está referida al conseguir que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural".
- c) La necesidad de afiliación pone énfasis al deseo de relacionarse con otras personas

3.5.2.2. Locus de control

Rotter (1966) considera:

Si la persona percibe que el acontecimiento es contingente con su conducta o sus propias características relativamente permanentes, se ha dicho que es una

creencia en el control interno; en cambio, sostiene que cuando un refuerzo es percibido como siguiendo alguna acción personal, pero no siendo enteramente contingente con ella, es típicamente percibido, en nuestra cultura, como el resultado de la suerte, y en este sentido se ha dicho que es una creencia en el control externo.

3.5.2.2.1. Dimensiones

- Locus de control interno: propio de sujetos que tienen la expectativa que los resultados que obtienen son contingentes o causados por sus conductas o por sus propias características personales, percibiéndose como capaces de influir en su propio destino, de transformar una situación adversa, o de aumentar su probabilidad de éxito (Rotter, 1966)
- Locus de control externo: propio de sujetos que tienen la expectativa que los resultados que obtienen dependen de factores ajenos a su control, como la suerte, el destino o la participación de otras personas, no reconociendo en ellos mismos la capacidad de alterar el curso de los eventos y de influir con sus acciones en el control de las contingencias de refuerzo que seguirán a su comportamiento (Rotter, 1966, en Linares, 2001).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Variable 1: Motivación

Técnica: Grupo Focal

Instrumento: Guía de grupo focal semi-estructurado para la recolección de información sobre qué motiva a la postulación a cargos directivos, aplicado a sujetos profesionales de la educación que tienen un cargo directivo o aspiran a él. Se conformarán 2 grupos cuyos moderadores son parte del equipo de investigación.

Para la conformación de los grupos se tomará en cuenta el criterio de heterogeneidad, donde se identificará y seleccionará a participantes como posibles integrantes de los grupos, seleccionando a dos participantes, uno con

el cargo de Director (o Sub director) y otra con el cargo de docente con los siguientes criterios:

☐ Responsable

☐ Reflexivo

☐ Participativo

☐ Argumentativo

☐ Propositivo

☐ Proactivo

☐ Crítico

☐ Asequible a participar en una entrevista o grupo focal con fines de investigación

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario de motivación para aplicar a sujetos profesionales de la educación que tienen un cargo directivo o aspiran a él; consta de 50 ítems 15 para cada dimensión y 5 ítems propios de la realidad del objeto de estudio de acuerdo a lo procesado en la entrevista realizada a (12) sujetos.

Variable 2: Internalidad – Externalidad

Técnica: Test Psicológico

Instrumento: Escala bidimensional de internalidad-externalidad de locus de control, elaborada por Rotter (1966) para aplicar en sujetos adultos con 29 ítems, cada ítem con dos enunciados generales sobre las causas genéricas del

éxito y el fracaso en la vida en general, o en particular (en los estudios, el trabajo, las relaciones interpersonales, etc.)

3.7. Métodos de análisis de datos:

Análisis de datos: Es el proceso a través del cual el investigador organiza la información de modo que pueda manejar los resultados de acuerdo a las variables propuestas. Se trata de que los datos obtenidos tengan algún "Sentido" o mejor dicho se conviertan en conocimiento de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Se aplicará cuadros y gráficos estadísticos, frecuencias y porcentajes. Para la prueba de hipótesis se utilizará la medida estadística de la Chi cuadrada (χ^2), que mide la correlación entre dos variables cualitativas.

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Discusión de Resultados

Respecto a la motivación, entendida como la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona, existen diversas teorías mencionadas por Koontzet.al.(2012)y Chiavenato (2012): teoría X y teoría Y de McGregor, teoría de la jerarquía de las necesidades de AbrahamMaslow, teoría ERG de Alderfer, teoría de los dos factores de Herzberg, teoría de las expectativas de la motivación de Vroom, el modelo de Porter y Lawler, teoría de la equidad, teoría del reforzamiento de Skinner y la teoría de las necesidades de la motivación de McClelland.El presente trabajo se adscribe a la teoría de McClelland, donde se distingue tres tipos de necesidades básicas motivadoras, clasificadas como necesidades de poder, afiliación y logro

En cuanto al locus de control LOC en adelante), entendida como la expectativa generalizada de control sobre los refuerzos, permite clasificar a los sujetos como: sujetos con locus de control interno o sujetos con locus de control externo. Los primeros asumen que los resultados que obtienen son contingentes o causados por su conducta, mientras que los sujetos con una orientación más externa asumen que las consecuencias de sus conductas

dependen de factores ajenos a su control, como la suerte, el destino o la participación de otras personas (Rotter, 1966).

Se utilizaron dos instrumentos:

1) Una encuesta de 50 ítems basada en la Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland, dividida en tres sub escalas o dimensiones: 15 ítems para la dimensión Poder, 15 para la dimensión Logro y 15 para la dimensión Afiliación; los 5 restantes no encajan en ninguna de las dimensiones de la teoría de McClelland pero se colocaron debido a que en una exploración inicial algunos participantes indicaban dicho tipo de motivaciones. En adelante llamaremos a este instrumento: Motivación.

2) La escala de locus de control de Rotter tiene veintinueve (29) ítems, cada uno con dos enunciados generales sobre las causas genéricas del éxito y el fracaso en la vida en general, o en particular (en los estudios, el trabajo, las relaciones interpersonales, etc.). Veintitrés (23) ítems miden la **internalidad** asociada a la expectativa que los resultados obtenidos en su vida son causados por su propia conducta o **externalidad**, asociada a la expectativa que las consecuencias de sus conductas dependen de factores ajenos a su control como la suerte, el destino o la participación de otras personas. Las valoraciones son de 0 ó 1, ya que es una variable dicotómica; los 6 ítems restantes son distractores.

Para la investigación se utilizó un tipo de muestreo probabilístico, en el cual se seleccionaron aleatoriamente a los integrantes de la muestra siendo ésta de 302 participantes de las diferentes Unidades de gestión Educativa Local (UGEL) de la Región Arequipa, calculada al 95% de confiabilidad. La población total fue de 1417 profesionales en educación, inscritos en el curso de capacitación para postulantes a cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas, llevado a cabo en la región Arequipa en cumplimiento del convenio MINEDU- UNSA.

4.2. Sobre la fiabilidad de los instrumentos:

En primer lugar se procedió a calcular la fiabilidad del instrumento de Locus de control a través del análisis de consistencia interna Alfa de Crombach. El coeficiente de fiabilidad obtenido fue de 0.59.

Estadísticas de fiabilidad Locus de Control

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,590	23

El coeficiente nos demuestra que es un instrumento con razonables evidencias de fiabilidad suficientes para valorar la investigación y su interpretación.

En cuanto al cálculo de fiabilidad del instrumento Motivación también utilizando el análisis de consistencia interna Alfa de Crombach, el coeficiente de fiabilidad obtenido fue de 0.86.

Estadísticas de fiabilidad Motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,868	50

Como se puede observar este instrumento presenta un índice de confiabilidad alto, ideal para la valoración de la investigación.

4.2 Resultados

Variable: LOCUS DE CONTROL

	Frecuencia	Porcentaje
Internalidad	291	96,4
Extemalidad	11	3,6
Total	302	100,0

De los resultados de la variable se aprecia que 291 elementos de la muestra presentan locus de control interno, siendo este dato equivalente al 96,4% del total de la muestra y solo 11 elementos presentan locus de control externo que representan únicamente el 3.6% del total de la muestra. Estos resultados indican que la mayoría de los participantes asocian los resultados que obtienen en su vida a causas propias de su conducta, se sienten capaces de controlar acontecimientos importantes de su vida personal, de su vida laboral, de sus relaciones interpersonales u otros aspectos de su vida cotidiana.

Variable: MOTIVACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Poder	0	0
Afiliación	7	2,3
Logro	295	97,7
Total	302	100,0

Fuente: encuesta aplicada en junio-2011.

El cuadro anterior revela que en la mayoría de encuestados predomina la motivación de logro en un 97,9 % del total de la muestra, lo que evidencia que son personas que tienen un intenso deseo de éxito y un intenso temor al fracaso. Son personas que con adecuada formación profesional continua y apoyo permanente, tienen la posibilidad de emprender cambios significativos en la institución que se les asigne como futuro director o subdirector.

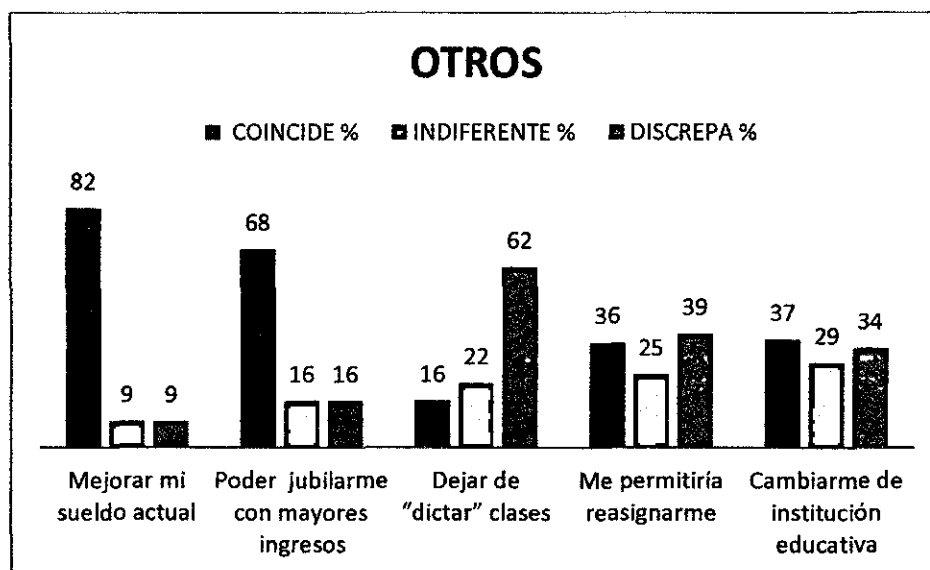


Figura n°01. Fuente: Encuesta aplicada en junio-2014

En el gráfico anterior, se muestra por una lado, la suma de los valores obtenidos en las alternativas "Coincidió totalmente" y "Coincidió parcialmente" y de otro la suma de los dígitos correspondientes a "Discrepó parcialmente" y "Discrepó totalmente"; datos que indicarían que más de 8 de cada diez postulantes reconocen que su motivación principal es mejorar su actual remuneración, seguida de poder jubilarse en mejores condiciones (casi 7 de cada 10); lo que indicaría una fuerte motivación económica, totalmente natural y comprensible.

Asimismo, la motivación originada por la posibilidad de "Dejar de dictar clases", no es fuerte ya que más de la mitad (62%) se muestra indiferente.

En cuanto a los resultados de la posibilidad de reasignarse o cambiarse de institución educativa, las diferencias que se observan no son significativas; sin embargo habría que analizar estos datos en función a su lugar de origen y destino, cuestión pendiente por ahora.

Tabla N° 01

CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES

El análisis no paramétrico, realizado a través del coeficiente de Spearman (rs)

Para encontrar niveles de significancia, encontramos como resultado una relación significativa de 0,005 entre la variable Locus de Control en su dimensión internalidad y la variable Motivación, en su dimensión necesidad de logro. Esta correlación significativa, se presenta específicamente entre aquellos sujetos materia de la presente investigación que tienen la expectativa que los resultados que obtienen en su vida son causados por su conducta y que presentan además una necesidad de logro propia de personas orientadas por el impulso de sobresalir y lucha por tener éxito.

Correlaciones						
			Total Locus	V78	V79	V80
Rho de Spearman	Total Locus	Coefficiente de correlación	1,000	-,043	-,116**	-,038
		Sig. (bilateral)	.	,294	,005	,358
		N	597	597	597	597
	V78	Coefficiente de correlación	-,043	1,000	,463**	,619**
		Sig. (bilateral)	,294	.	,000	,000
		N	597	597	597	597
	V79	Coefficiente de correlación	-,116**	,463**	1,000	,532**
		Sig. (bilateral)	,005	,000	.	,000
		N	597	597	597	597
	V80	Coefficiente de correlación	-,038	,619**	,532**	1,000
		Sig. (bilateral)	,358	,000	,000	.
		N	597	597	597	597

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

4.4. Implicaciones para la gestión educativa

1. En los postulantes a los cargos de Director y Subdirector, predominan nítidamente las **necesidades de logro**, seguidas por las de afiliación y poder; ello implicaría:

- Motivar, reforzar y reconocer los éxitos logrados (ceremonias públicas, incentivos económicos y académicos).
- Disminuir el temor al fracaso, otorgándoles posibilidades de crecimiento personal y profesional a través de una constante y adecuada formación continua.
- Proponerles y desafiarlos a asumir una auténtica revolución educativa que incorpore como principal finalidad de la educación el contribuir a "*humanizar la humanidad*" (E. Morin), planteándoles metas moderadamente difíciles, pero viables.
- Evaluaciones permanentes no punitivas de su desempeño como directivos, con el fin de recibir oportuna realimentación.
- Responder a sus inquietudes a través de convocatorias a concursos o publicaciones sobre su labor, etc. y
- Respaldarlos en su autonomía para liderar la institución educativa que se le asigne como directivo desde su propia y particular visión pedagógica-administrativa.

2. En los postulantes a los cargos de Director y Subdirector, predominan nítidamente en un 96 % el locus de control interno asociado a la expectativa que los resultados que obtienen en su vida son causados por su propia conducta; ello implicaría:

- Los examinados demuestran recursos de afrontamiento, que permite predicciones positivas de conductas relacionadas con variables como el afecto, la seguridad en sí mismo, planificación y ejecución de acciones orientadas a una meta, orgullo por el deber cumplido, entre otros.
- Ante cualquier eventualidad o necesidad de toma de decisiones, se predice que los examinados en la presente investigación serán capaces de dominar el acontecimiento y actuar de acuerdo a lo esperado en mayoría.

- Frente al trabajo bajo presión que demanda la labor de directivo escolar, los examinados serán capaces de manejar su ansiedad con autoeficacia y buen ajuste social. Esto, en razón que serán capaces de experimentar mayor disfrute emocional con sus logros laborales, buen manejo de sus relaciones interpersonales y fortaleza anímica que repercute positivamente en su sistema inmunológico y sintomatología de enfermedades.
- Dada una situación de fracaso comprobado, los examinados con locus de control interno podrían percibir sentimientos de fuerte culpabilidad o autoacusación que les ocasione una crisis personal difícil de superar en corto tiempo.

4.5. Implicancias con la gestión directiva escolar

De acuerdo al resultado de la investigación es posible esperar que los futuros directores o subdirectores evidencien en su labor alto grado de:

- **Autoconfianza**, dado que se perciben como capaces de influir en su propio destino y por tanto, hipotéticamente de la institución educativa que lideren.
- **Emprendimiento**, porque se sienten capaces de superar crisis, transformando situaciones adversas, o bien de incrementar las probabilidad de éxito, ante las oportunidades que se presenten;
- **Autonomía y toma de decisiones**, al asumir que el éxito de los cambios dependen de sí mismo y no de otros actores externos a la institución educativa.
- **Ejercicio del poder**, ya que ellos sienten tener la capacidad de dominar un determinado acontecimiento.

CONCLUSIONES

- Con el resultado del análisis de la variable motivación donde casi el 98 % de la muestra presenta una motivación de logro, se deduce que los contenidos motivacionales de logro apuntan a criterios de éxitos profesionales. Como McClellan (1985) lo especifica, estos indicadores de logro se refieren a conductas de toma moderada de riesgos, responsabilidad por la toma de acciones y consecuencias, rendimiento alto y específico, alta iniciativa, conducta de exploración e impulso por tener éxito.
- Si el 96 % de examinados, inscritos como postulantes a cargos directivos en instituciones educativas públicas de la región Arequipa, presentan un locus de control interno entonces nos permite augurar buen futuro en su gestión escolar a partir del año escolar 2015 porque responderían al perfil demandado para ser líder pedagógico. Con sus actitudes, afectos y comportamientos al frente de la primera y más importante de las instancias de gestión educativa descentralizada, tenemos fundadas razones para pronosticar que pueden contribuir significativamente en la implementación de los cambios que se anhelan para elevar la calidad de la educación arequipeña
- El objetivo general propuesto de la investigación se han logrado, al determinarse que existe una correlación positiva entre el 96. 4 % de los postulantes con locus de control interno y el 97, 7 % de los postulantes de la muestra con motivación de logro.
- Los objetivos específicos han sido también alcanzados al establecer el resultado de la investigación, en primer lugar el tipo de motivación que predomina en los postulantes inscritos en el concurso de acceso a cargos de director y subdirector en la región Arequipa; y en segundo lugar el tipo de locus de control que predomina en los citados postulantes.
- La formulación del problema que motiva nuestra investigación, en su pregunta principal: ¿Existe relación entre el tipo de motivación para ser

director de una institución educativa de EBR y el locus de control de los postulantes a cargos directivos de la Región Arequipa?, queda resuelta al comprobar por las evidencias de los resultados estadísticos que existe relación entre el tipo de motivación para ser director de una institución educativa y el locus de control entre los postulantes.

- La hipótesis de investigación planteada en la investigación ha sido confirmada, al establecerse que efectivamente existe relación entre la necesidad básica de motivación, denominada necesidad de logro y el locus de control interno o expectativa generalizada de control sobre los refuerzos, que asume que los resultados que obtiene en su vida son causados por su conducta
- La correlación positiva que existe entre la necesidad de logro y el locus de control interno, permite predecir que los futuros directores y subdirectores de instituciones educativas públicas de la región Arequipa, por sus condiciones personales y profesionales, desarrollarán una gestión educativa efectiva y exitosa para el logro de objetivos y metas a mediano y largo plazo propuestos como parte de la política educativa del Ministerio de Educación del Perú.
- Se infiere que los resultados de la presente investigación han de confirmar la predicción que los futuros directores y subdirectores desarrollarán una gestión efectiva y exitosa, siempre y cuando cuenten con un entorno favorable que favorezca desplegar todo su potencial y fortalezas como personas y como profesionales, a través de políticas educativas que le permitan autonomía, apoyo a sus iniciativas y sostenibilidad a sus proyectos educativos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott (2009). *“Administración. Liderazgo colaboración en un mundo competitivo”*. (8va.Ed.). México: McGraw-Hill
- CHIAVENATO, Idalberto (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8va.Ed.). México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz*, primera edición, España: EDHASA.
- Guízar, R. (1998). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*, primera edición. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hampton, D. R. (1981). *Administración contemporánea*, segunda edición. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Hellriegel, D. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*, onceava edición. México: International Thomson Editores.
- H. Frankfurt, “Identification and Externality”, *The Identities of Persons*, ed. A. Rorty (California: California U. P., 1976) 245
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*, tercera edición, México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- JONES, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª ed.). México: Interamericana McGraw-Hill.
- J. Carmelo Visdómine-Lozano y Carmen Luciano “Locus de control y autorregulación conductual: revisiones conceptual y experimental” (Universidad de Almería, España) (Recibido 12 de mayo 2005/ Received May 12, 2005) (Aceptado 14 de septiembre 2005 / Accepted Septiembre 14, 2005) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33760313>
- J. Demestre, C. Anguiano-Carrasco y E. Chico: Evaluación TRI de la escala I-E de Rotter: un nuevo enfoque y algunas consideraciones, Universidad Rovira i Virgili *psicothema* 2011. Vol. 23, nº 2, pp. 282-288, Recuperado el 10/05/2014 de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3883>

- KLIKSBERG, B. (1990). *El pensamiento organizacional*. Argentina: Talleres Gráficos Litodar.
- KLIKSBERG, B. (1979). *El Pensamiento organizativo: Del Taylorismo a la teoría de la organización*. Argentina: Editorial Paidós.
- L. Chang Yui Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza America, Lima – Perú. 2010 *Recuperado el 10/05/2014 de* http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2513/1/chang_ya.pdf
- Pérez G., A.M. (1984): Dimensionalidad del constructo «Locus of Control». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 39, 471-488.
- PERÚ- CONGRESO DE LA REPÚBLICA (2013). Ley de Reforma Magisterial N° 29944, Lima.
- PERÚ- MINEDU (2013). Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.
- Tamayo M, (1995). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Editorial McGraw-Hill, Octava edición, 1
- Espada García, Miguel. (2006) *Nuestro motor emocional: la motivación*. Editorial Díaz de Santos.
- Guillen Gestoso, Carlos. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Editorial McGraw-Hill.
- Kinicki, Angelo y Kreitner Robert, (2003) *Comportamiento organizacional*, México, McGraw-Hill Interamericana.
- KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz, CANNICE, Mark (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14° Ed.). Perú: McGraw-Hill.
- Newstrom, John W., (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*, duodécima edición, México, McGraw-Hill interamericana.

- Oros, Laura Beatriz (2005), Locus de control: Evolución de su concepto y operacionalización, en Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XIV, N° 1: Pág. 89 a 98. 2005
 - Reeve, J. (1994) Motivación y Emoción. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill.
 - Roussell, Patrice. La motivación conceptos y teorías. Universidad de Toulouse- Ciencias Sociales.
 - Sampieri, Roberto (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
 - StettnerMorey, (2002) Habilidades para nuevos directivos, Madrid, McGraw-Hill.
-
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
 - Maslow, Abraham Harold (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
 - McGregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores
 - Mac Clelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Ediciones Narcea S.A.
 - Manso Pinto, J. (2002). *El Legado de Frederick Irving Herzberg*. Concepción: Revista Universidad EAFIT N° 128

Anexos

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO A DOCENTES POSTULANTES A CARGOS DIRECTIVOS

Estimado(a) colega, el siguiente cuestionario anónimo, servirá para identificar las razones que motivan a los profesionales de la educación para acceder a cargos directivos en las instituciones educativas; por tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradeceremos responder con toda la honestidad que lo caracteriza.

DATOS GENERALES:		
Sexo: Masculino () Femenino ()	Estado civil:	Carga Familiar: Si () No ()
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>Edad: de 25 a 29 años ()</div> <div>de 30 a 34 años ()</div> <div>de 35 a 39 años ()</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div>de 40 a 44 años ()</div> <div>de 45 a 49 años ()</div> <div>de 50 a 54 años ()</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div>de 55 a 59 años ()</div> <div>de 60 a 64 años ()</div> <div>de 65 a más ()</div> </div>		
Nivel: Inicial () Primaria () Secundaria ()		
Especialidad (Sólo para el caso de los docentes de secundaria):		
Tipo de cargo actual: Director () Director encargado() Subdirector () Subdirector encargado () Docente de aula ()		
La IE en la que actualmente labora está ubicada en: Arequipa Metropolitana () Fuera de Arequipa Metropolitana ()		
La IE a la que postula está ubicada en: Arequipa Metropolitana () Fuera de Arequipa Metropolitana ()		
Postula en el concurso de directores: A la institución educativa a la que pertenece () A otra institución educativa ()		
Cargo al que postula: Director () Subdirector ()		

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE HOJA

ANEXO N° 02

LA ESCALA DE LOCUS DECONTROL

INSTRUCCIONES

Este es un cuestionario para determinar cómo ciertos acontecimientos en nuestra sociedad afectan a distintas personas. Cada ítem consiste de dos oraciones denominadas a) y b); escoja entre estas alternativas, la que según su opinión describe mejor la situación expuesta.

Marque la alternativa a) o b) que indique su opinión. Cerciórese de escoger la alternativa en la que verdaderamente crea, en vez de la que piensa que deba escoger o la que quisiera que fuese verdad.

El presente cuestionario es una medida de creencias personales y por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, conteste con cuidado, pero sin detenerse particularmente en ningún ítem. Tal vez descubra que en algunos casos usted crea en ambas alternativas o que no cree en ninguna de las dos. En estos casos escoja la alternativa que más se acerque a lo que usted crea y en lo que a usted respecta. Trate de contestar a cada ítem independiente al hacer su selección, no se deje afectar por sus selecciones anteriores.

ESPERE NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LE INDIQUE.

1. a) Los niños se meten en problemas porque sus padres los castigan demasiado.
b) El problema de los niños en la actualidad es que sus padres son muy tolerantes
2. a) Muchas de las cosas desagradables en la vida de las personas, son en parte debidas a la mala suerte
b) La mala suerte de las personas se debe a los errores que han cometido.
3. a) Una de las razones más importantes por las que tenemos guerras es porque la gente no se interesa suficientemente en la política.
b) siempre habrán guerras, no importa cuánto tratemos de prevenirlas.

4. a) Al fin y al cabo la gente obtiene el respeto que merece en la vida.
b) Desafortunadamente el valor de un individuo frecuentemente no es reconocido por más esfuerzos que haga
5. a) La idea de que los profesores no son justos es absurdo.
b) La mayoría de los estudiantes no se dan cuenta del grado en que sus calificaciones son influenciadas por hechos accidentales
6. a) Sin ciertas situaciones favorables uno no puede ser un buen líder.
b) Las personas capaces y que no llegan a ser líderes, es porque no han sabido aprovechar sus oportunidades
7. a) No importa cuánto uno se esfuerce siempre habrá gente a la que uno le desagrada
b) Las personas que no pueden conseguir que otras les agraden, no pueden llevarse bien con los demás.
8. a) La herencia desempeña el papel más importante en la determinación de la personalidad de un individuo
b) Son las experiencias de la persona en la vida las que determinan su forma de ser.
9. a) Yo he encontrado frecuentemente que lo que va a suceder, siempre sucede
b) Confiar en el destino nunca me ha dado tan buen resultado como al tomar una decisión sobre cómo debo actuar

NO SE DETENGA POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE HOJA

10. a) Para un estudiante bien preparado es muy raro que los resultados de su examen sean injustos
b) Muchas veces las preguntas del examen tienen tan poca relación con lo que se ha hecho en clase, que estudiar es inútil.
11. a) Para tener éxito hay que trabajar, la suerte poco o nada tiene que ver.
b) El conseguir un trabajo depende principalmente de la suerte, es decir estar en el lugar adecuado o la hora adecuada.
12. a) El ciudadano común y corriente puede tener influencia en las decisiones de gobierno.
b) Este mundo es gobernado por un grupo de poder y no hay mucho que la gente común y corriente pueda hacer
13. a) Cuando yo hago planes es seguro o casi seguro que funcionarán

b) No es aconsejable planificar con demasiada anticipación, ya que muchas cosas dependen de la buena o mala suerte.

14. a) Hay algunas personas que no son buenas.
b) Siempre hay algo de bueno en las personas
15. a) En mi caso conseguir lo que yo quiero tiene poco o nada que ver con la suerte.
b) Muchas veces podemos decidir qué hacer tirando una moneda al aire.
16. a) Llegar a ser el jefe a menudo depende de quien tuvo la suerte de estar primero en el lugar correcto.
b) Las personas hábiles dependen de su capacidad, la suerte tiene poco o nada que ver con ello
17. a) En lo que se refiere a los asuntos mundiales nosotros somos víctimas de fuerzas, que no podemos comprender ni controlar.
b) Tomando parte activa en los asuntos políticos y sociales, las personas pueden controlar los asuntos mundiales.
18. a) La mayoría de las personas no pueden comprender que sus vidas son controladas por hechos accidentales.
b) En realidad la suerte no existe.
19. a) Uno debería siempre estar dispuesto a sus errores.
b) Generalmente es mejor ocultar los propios errores.

NO SE DETENGA POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE HOJA

20. a) Es difícil saber si uno le agrada o no realmente a las personas.
b) La cantidad de amigos que uno tiene depende de lo agradable que uno es
21. a) A lo largo de nuestra vida las cosas malas que nos ocurren están compensadas con las cosas buenas.
b) Muchas de nuestras desgracias son resultado de la falta de habilidad, ignorancia, pereza o de las tres cosas.-
22. a) Con esfuerzo suficiente podemos acabar con la corrupción política
b) Es difícil para la gente controlar sobre las cosas que los políticos hacen una vez que son elegidos.
23. a) Algunas veces no puedo entender cómo los profesores llegan a poner las calificaciones que dan a sus alumnos.

- b) Hay una relación directa entre lo que uno estudia y la nota que obtiene.
24. a) Un buen líder aspira a que la gente decida por sí misma qué es lo que debe hacer.
b) Un buen líder siempre explica a cada uno qué es lo que debe hacer.
25. a) Muchas veces siento que tengo poca influencia en las cosas que me suceden
b) Es imposible para mí creer que la suerte tiene un papel importante en lo que me sucede
26. a) Ciertas personas se sienten solas porque no tratan de ser amigables.
b) No vale la pena esforzarse mucho en agradar a la gente. Simplemente si tú les agradas, les agradas.
27. a) se está poniendo demasiado énfasis en los deportes en los colegios secundarios.
b) Los deportes en equipos son excelentes para formar un buen carácter.
28. a) Lo que me sucede es producto de mis propios actos.
b) Algunas veces siento que no tengo suficiente control sobre el curso de mi vida.
29. a) La mayoría de las veces no puedo entender por qué los políticos se comportan de la forma como lo hacen.
b) Al fin y al cabo es la gente la que es responsable por un mal gobierno nacional y local.

COMPRUEBE SUS RESPUESTAS PARA VER SI HA DEJADO ALGUNA FRASE SIN COMPLETAR

A continuación, marque con una X si coincide o discrepa con cada una de las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Coincido totalmente	Coincido parcialmente	Indiferente	Discrepo parcialmente	Discrepo Totalmente

N°	ITEMS	5	4	3	2	1
01	Prefiero trabajar en ambientes donde hay armonía.					
02	Siempre estoy buscando aumentar mis conocimientos y mejorar mis capacidades.					
03	Me gusta trabajar bajo presión.					
04	Si en una IE está trabajando un amigo, me es más fácil adaptarme al ambiente.					
05	No pierdo la oportunidad de actualizarme.					
06	Me gusta que me consideren para realizar tareas complejas.					
07	Me es incómodo trabajar en ambientes donde no hay buenas relaciones interpersonales.					
08	Considero que soy influyente en la toma de decisiones.					
09	Me siento más a gusto cuando soy yo el que dirijo un proyecto.					
10	Si mi familia está cerca es más agradable el trabajo.					
11	Disfruto al terminar una tarea difícil.					
12	A pesar que no tenga mucho tiempo trato de asistir a todas las capacitaciones.					
13	Con frecuencia intento tener el control de acontecimientos en mi entorno laboral.					
14	Me gusta debatir y por lo general confronto a las personas con las que no estoy de acuerdo.					
15	Mientras más amistades tenga en mi trabajo, mejor para mi desempeño.					
16	Cada vez que hay un problema me gusta ser yo quien lo resuelva.					

17	Me gustaría llegar a ser jefe de mayor jerarquía.					
N°	ITEMS	5	4	3	2	1
18	Sé que con todo lo que he aprendido y las capacitaciones a las que asistiré, contribuiré con la educación.					
19	Me gustaría ser capacitador(a).					
20	Me gustaría ser reconocido(a) en mi región.					
21	Si las personas en mi entorno necesitan ayuda, me doy el tiempo para apoyarlas.					
22	Me gusta escuchar a los demás					
23	Me gusta influenciar a la gente para conseguir los objetivos institucionales					
24	Tiendo a construir relaciones cercanas con los integrantes de la comunidad educativa					
RAZONES POR LAS QUE ASPIRO A ACCEDER AL CARGO DIRECTIVO						
N°	ITEMS	5	4	3	2	1
25	Mejorar mi sueldo actual.					
26	Poder jubilarme con mayores ingresos.					
27	Dejar de "dictar" clases.					
28	Me siento capacitado(a) para ocupar un cargo directivo					
29	Me gusta los cargos directivos.					
30	Me permitiría reasignarme					
31	Cambiar de institución educativa					
32	Me gusta ejercer el poder					

33	Por superarme profesionalmente y como persona.					
34	Deseo aprender más					
35	Aportar para que la educación cambie y mejore su calidad					
36	Servir a los demás					
N°	ITEMS	5	4	3	2	1
37	Apoyar a los docentes en sus reivindicaciones sindicales					
38	Es una oportunidad para alejarme de los conflictos en mi escuela actual					
39	Me gusta resolver conflictos					
40	Controlaría mejor el desempeño de los docentes					
41	Atendería todas las demandas de los padres de familia					
42	Me gusta ser popular					
43	Es una oportunidad para hacerme conocer					
44	Es una oportunidad de prestigiarme como profesional					
45	Me gusta aceptar retos y responsabilidades					
46	Me gusta el trabajo bien realizado					
47	El puesto de Director o Subdirector da estatus a una persona					
48	Es una oportunidad para aplicar mis ideas					
49	En el futuro aspiro a un cargo político					
50	Es una oportunidad de tener más amistades					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.